



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Henkilökohtainen sopivuus rikosseuraamustyöntekijän työhön

Viitikko, Marjut

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Henkilökohtainen sopivuus rikosseuraamustyöntekijän työhön

Marjut Viitikko
YAMK
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2016

Marjut Viitikko

Henkilökohtainen sopivuus rikosseuraamustyöntekijän työhön

Vuosi	2016	Sivumäärä	135 + 2 liitettä
-------	------	-----------	------------------

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä näkyväksi rekrytointiin liittyvää arviointityötä siitä, mitä tarkoittaa henkilökohtainen sopivuus rikosseuraamustyöntekijän työhön. Tutkimuskysymyksenä on: ”mihin rekrytointia tekevät virkamiehet kiinnittävät huomiota arvioidessaan hakijan henkilökohtaista sopivuutta yhdyskuntaseuraamustyöhön?”.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstö- ja osaamisen johtamisen sekä osaamisen ja henkilökohtaisen sopivuuden käsitteistä. Rikosseuraamusalan kehittämisympäristön elementteihin kuuluvat Oikeusministeriön ja Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnon ohjaus sekä lainsäädännön reunaehdot, varsin marginaalinen ja moniongelmainen asiakaskunta, kriminologia sekä yhdyskuntaseuraamustyön monitahoinen ja muuttuva toimintaympäristö.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin Rikosseuraamuslaitoksen Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella. Opinnäytetyössä haastateltiin yhdeksää (9) Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen rekrytointia virkatehtävissään tekevää yhdyskuntaseuraamustoimiston apulaisjohtajaa ja / tai johtajaa sekä kahta (2) Aluekeskuksen virkamiestä, jotka ovat osallisina rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytointiprosesseissa. Haastattelumenetelmänä oli teemahaastattelu. Haastattelut toteutettiin syys - marraskuussa 2015. Aineiston analyysi on induktiivinen ja opinnäytetyön tulokset esitellään teemoiteltuina.

Opinnäytetyön tulosten perusteella rekrytointityöhön sekä henkilökohtaisen sopivuuden arviointiin liittyvä osaaminen on alueen yhdyskuntaseuraamustoimistoissa hyvällä tasolla. Henkilökohtaisen sopivuuden arviointi kulkee henkilönvalintaprosessin läpi ja on ikään kuin sisäänkirjoitettu osa sitä. Haastatteluaineistossa korostui se, että käsitepari soveltuvuus ja tehtävä ovat erottamattomassa yhteydessä toisiinsa ja rekrytoijan tulee tuntea rekrytoinnin kohteena oleva tehtävän vaatimukset hyvin. Rekrytointia pidettiin haastavana, mutta antoisana tehtävänä.

Opinnäytetyön tulosten mukaan rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisen sopivuuden elementit jakautuivat persoonaan ja ammatillisuuteen liittyviin tekijöihin, rikoksentekijään / rikoksesta epäiltyyn suhtautumiseen liittyviin tekijöihin, arvoihin ja asenteisiin liittyviin tekijöihin, tasapainoon tuen ja kontrollin välillä, byrokratiatyöhön ja toimeenpanotehtävään liittyviin tekijöihin sekä nuhteettomuus- ja turvallisuusvaatimukseen.

Opinnäytetyö tuotti uutta tietoa siitä, mitä henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnin prosessissa tapahtuu ja mitä työkaluja siinä käytetään sekä siitä, mitä arvioinnissa painotetaan ja arvioidaan. Tietoa voidaan käyttää haastattelurunkojen ja rekrytoinnin kehittämisen välineenä. Sen avulla voidaan myös lisätä ymmärrystä rekrytoinnin tärkeydestä ja painopisteistä tilanteessa, jossa yhä enemmän työtä tehdään yhä vähemmällä resursseilla. Opinnäytetyön tuottama tieto voi synnyttää myös toisen asteen tuloksia tukemalla ja kehittämällä rikosseuraamusalan rekrytointia myös Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen ulkopuolella.

Asiasanat: Rikosseuraamuslaitos, rikosseuraamustyöntekijä, rekrytointi, osaaminen, henkilökohtainen sopivuus

Marjut Viitikko

Personal Suitability of a Criminal sanctions official

Year	2016	Pages	135 + 2 attachments
------	------	-------	---------------------

The aim of this thesis is to make visible the work and the means related to the assessment of personal suitability of the criminal sanctions official in the process of recruitment. The research question is: "what is the aim and the focus of the assessment in the recruitment of criminal sanctions officials?"

The theoretical framework is based on the concepts of human resources and management skills, know-how and personal suitability. The environmental elements of the development include the governmental control of the Ministry of Justice and the Criminal Sanctions Agency Central Administration. Boundary conditions also include the legislation, marginal and poly-problematic clientele, changing criminology and the emphasis of the community sanctions work in itself.

The empirical part of the study carried out in the Criminal Sanctions Region of Eastern and Northern Finland. The results of the thesis are based on nine (9) interviews of the Directors or Deputy Directors of the Community Sanctions Offices and two (2) Regional Centre officials involved in the recruitment process. The interview method was a semi-structured theme interview. The interviews were conducted in September and November 2015. The data analysis is inductive and the results of the thesis are presented in themes.

Based on the results the competence related to recruitment and the assessment of personal suitability is at a good level in the Community Sanctions Offices. Assessment of personal suitability passes through the selection process as a written-in part of it. The interview data emphasized that the concepts of suitability and the duty in question are inextricably linked to each other, so the recruiter should be familiar with the requirements of the tasks of the targeted duty. The assessment-process in recruiting was seen to be a challenging but rewarding task.

The results of this thesis are that the elements of personal suitability of a Criminal sanctions official can be divided into six (6) categories: personality and professionalism factors, factors related to the attitude towards offenders or ones suspected of crimes, factors related to values and attitudes, the balance between support and control, the factors relating to bureaucracy work and the implementation of community sanctions and the requirements of blamelessness and safety.

The thesis produced new information about the process, the tools and the focal points of personal suitability assessment and about personal suitability of a Criminal sanctions official. Information can be used in developing the process of recruitment and the evaluation of the personal suitability of an official. It also increases the understanding of the importance and priorities of recruitment as more work is being done with fewer resources. The data produced may also give second level results in developing the recruitment of the criminal sanctions officials also outside of the Criminal Sanctions Region of Eastern and Northern Finland.

Keywords: Criminal Sanctions Agency, criminal sanctions official, recruitment, know-how, personal suitability

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Yhdyskuntaseuraamustyön muuttuva toimintaympäristö.....	8
2.1	Rikosseuraamuslaitoksen tehtävät ja organisaatio	9
2.2	Rikosseuraamuslaitoksen strategia ja tulosohejaus	11
2.3	Yhdyskuntaseuraamustyö	12
2.4	Yhdyskuntaseuraamustoimistoiden asiakkaat	17
2.5	Yhdyskuntaseuraamustyön ja kriminologian muutos.....	18
2.6	Tulevaisuuden rikosseuraamusala	22
3	Rekrytinnin teoreettinen viitekehys	25
3.1	Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstösuunnittelu	25
3.1.1	Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia ja Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstösuunnitelma	25
3.1.2	Ohje virkojen ja muiden palvelussuhteiden täyttämisestä Rikosseuraamuslaitoksessa	26
3.2	Henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtaminen	29
3.2.1	Nykyaikaisen työelämän osaamistarpeet ja henkilöstösuunnittelu.....	30
3.2.2	Osaamisen johtaminen	32
3.2.3	Henkilönvalinta	33
3.3	Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä	37
3.4	Henkilökohtaisesta sopivuudesta ja sen arvioinnista	41
4	Metodologiset lähtökohdat.....	47
4.1	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen perustelu	47
4.2	Tutkimusmenetelmät	48
4.3	Tutkimusprosessi	52
4.4	Eettiset kysymykset, riskit ja tutkimusluvut	55
5	Tulokset	57
5.1	Rekrytointia tekevien virkamiesten haastatteluosaaminen, -tottumukset ja - tekniikka.....	57
5.2	Rekrytointiprosessin kulku, sisällöt ja painotukset	60
5.2.1	Tiivistetty arviointiprosessin kulku ja sisältö.....	61
5.2.2	Rekrytinnissa käytettävät arviointimenetelmät ja tiedonhankinnan välineet	63
5.2.3	Arvioinnin kohteet	68
5.2.4	Hyvät kysymykset	71
5.2.5	Pyrkimys kollektiiviseen osaamiseen;	72
5.2.6	Arvioinnin yhteisöllinen näkökulma	72
5.3	Yhdyskuntaseuraamustyöhön ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät.....	76

5.4	Henkilökohtaisesti sopiva rikosseuraamustyöntekijä	80
5.4.1	Persoonaan ja ammatillisuuteen liittyvät tekijät	81
5.4.2	Suhtautuminen rikoksentekijään / rikoksesta epäiltyyn	85
5.4.3	Arvoihin ja asenteisiin liittyvät tekijät	86
5.4.4	Tasapaino tuen ja kontrollin välillä	88
5.4.5	Byrokratiatyöhön ja täytäntöönpanotehtävään liittyvät tekijät	89
5.4.6	Nuhteettomuus ja turvallisuus	90
5.4.7	Rekrytoinnin estävät tekijät ja ominaisuudet	91
5.5	Rekrytointiin vaikuttavista ulkoisista tekijöistä ja normeista sekä yhteistyöstä Aluekeskuksen kanssa	94
5.6	Aluekeskuksen näkökulma rekrytointiin ja henkilökohtaiseen sopivuuteen ...	95
5.6.1	Aluekeskuksen näkökulma rikosseuraamustyöntekijän rekrytointiin	96
5.6.2	Aluekeskuksen näkemys rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisesta sopivuudesta	99
6	Johtopäätökset	101
6.1	Haastatteluosaamisesta	103
6.2	Rekrytointiprosessista sekä arvioinnin keinoista ja fokuksista	105
6.2.1	Rekrytointiprosessista	105
6.2.2	Arvioinnin välineistä, keinoista ja fokuksista	106
6.3	Yhdyskuntaseuraamustyön ja rikosseuraamusalan toimintaympäristön asettamista vaatimuksista	110
6.4	Rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisesta sopivuudesta	113
6.4.1	Persoonaan ja ammatillisuuteen liittyvistä tekijöistä	114
6.4.2	Suhtautumisesta rikoksentekijään / rikoksesta epäiltyyn	115
6.4.3	Arvoihin ja asenteisiin liittyvistä tekijöistä	116
6.4.4	Tasapainosta tuen ja kontrollin välillä	117
6.4.5	Byrokratiatyöhön ja toimeenpanotehtävään liittyvistä tekijöistä	117
6.4.6	Nuhteettomuudesta ja turvallisuudesta	118
6.4.7	Rekrytoinnin estävistä tekijöistä ja ominaisuuksista	119
6.5	Rekrytointiin vaikuttavista ulkoisista tekijöistä ja normeista sekä yhteistyöstä Aluekeskuksen kanssa	120
6.6	Aluekeskuksen näkökulmasta rekrytointiin ja henkilökohtaiseen sopivuuteen	120
6.6.1	Rikosseuraamustyöntekijän rekrytoinnista	121
6.6.2	Rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisesta sopivuudesta	121
6.7	Rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisen sopivuuden kokonaisuudesta ..	122
7	Pohdinta	124
	Liitteet	136

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on henkilökohtainen sopivuus rikosseuraamustyöntekijän työhön. Opinnäytetyön tarkoitus on tehdä näkyväksi rekrytointiin liittyvää arviointityötä siitä, mitä tarkoittaa henkilökohtainen sopivuus rikosseuraamustyöntekijän työhön. Tutkimuskysymyksenä on: ”mihin rekrytointia tekevät virkamiehet kiinnittävät huomiota arvioidessaan hakijan henkilökohtaista sopivuutta yhdyskuntaseuraamustyöhön?”.

Henkilökohtainen sopivuus rikosseuraamusalan tehtäviin on määritelty Valtioneuvoston asetuksessa Rikosseuraamuslaitoksesta (1739/2015): ”Laitoksen virkaa täytettäessä kiinnitetään erityistä huomiota hakijan henkilökohtaiseen sopivuuteen rikosseuraamusalan tehtäviin”. Tietoa 'henkilökohtaista sopivuutta' koskien on kuitenkin ollut olemassa hyvin niukasti. Vuoteen 2014 saakka voimassa ollut Rikosseuraamuslaitoksen Ohje virkojen ja muiden palvelussuhteiden täyttämistä Rikosseuraamuslaitoksessa (Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikkö, ohje 4/0054/2010) linjasi sopivuutta siten, että "...sillä tarkoitetaan objektiivisesti arvioiden hakijan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kykyjä". Tietoa siitä, mitä ominaisuuksia tai kykyjä itse asiassa objektiivisesti pyrittiin arvioimaan, ei ollut saatavilla. Ohje virkojen ja muiden palvelussuhteiden täyttämistä Rikosseuraamuslaitoksessa on päivitetty vuonna 2014. Toistaiseksi voimassa olevassa normissa otetaan aikaisempaa ohjetta enemmän kantaa siihen, mitä sopivuutta arvioitaessa arvioidaan ja mitkä tekijät on syytä pitää nimitysharkinnan yhteydessä. Kuitenkin voimassa olevakin ohje jättää tilaa objektiiviselle arvioinnille. Objektiivisen arvioinnin käsite sinällään on hankala; voiko mikään arviointi olla täysin objektiivista? Opinnäytetyön tarkoituksena onkin kartoittaa ja jäsentää sitä, minkälainen on 'henkilökohtaisesti sopiva' rikosseuraamustyöntekijä, mitä sopivuuden arviointiin liittyy ja voidaanko 'henkilökohtaista sopivuutta' tehdä näkyväksi ja käsitteellistää tarkemmin. Tuloksissa pyritään luomaan yhtenäinen, rekrytoinnin yhdeksi työvälineeksi soveltuva käsitteistö siitä, mitkä elementit tekevät rikosseuraamustyöntekijästä tehtäviinsä henkilökohtaisesti sopivan.

Opinnäytetyö on tehty Rikosseuraamuslaitoksen Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella. Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueeseen kuuluvat Kuopiossa sijaitseva aluekeskus, arviointikeskus, 12 vankilaa ja 7 yhdyskuntaseuraamustoimistoa. Osalla yhdyskuntaseuraamustoimistoista on päätoimipaikan lisäksi sivutoimipaikka tai -paikkoja. Nykyisessä yhdistelmäjohtajuudeksi nimetyssä johtamismallissa sama johtaja johtaa usein sekä vankilaa että yhdyskuntaseuraamustoimiston toimipaikkaa. Yhdistelmäjohtajia on Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella yhteensä seitsemän. Yhdistelmäjohtajien työpareina toimivat yleisimmin toimintayksiköiden apulaisjohtajat tai rikosseuraamusesimiehet. Opinnäytetyössä haastatellaan yhteensä yhdeksää (9) rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytoinnista yhdyskuntaseuraamustoimistoissa vastaavaa johtajaa ja/tai apulaisjohtajaa sekä kahta (2) Aluekeskuksen virkamiestä, jotka ovat osallisena rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytointiprosessissa. Tuloksissa esiteltä-

vä henkilökohtaisesti sopivan rikosseuraamustyöntekijän tunnusmerkistö rakentuu haastattelujen teemahaastatteluissa ilmaisemista henkilökohtaista sopivuutta ja sen arvioimista koskevista käsityksistä.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu henkilöstö- ja osaamisen johtamisen sekä osaamisen ja henkilökohtaisen sopivuuden käsitteistä. Sitä täydentävät osaltaan rikosseuraamuslaitoksen toimintaympäristöön ja rekrytointiin liittyvät tekijät ja säädökset, jotka ovat rekrytoinnin reunaehdoja. Yhdyskuntaseuraamustyön muuttuvaan toimintaympäristöön kuuluvat Oikeusministeriön ja Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnon ohjaus ja reunaehdot, varsin marginaalinen ja moniongelmainen asiakaskunta, kriminologia sekä rikosseuraamusalan toimintaympäristöön liittyvät tekijät ja tulevaisuuden suuntaukset.

Rekrytoinnilla on oleellinen merkitys siihen, minkälaista työtä rikosseuraamusalalla tehdään: työ on asiakastyötä, jossa tekijän henkilökohtaiset ja ammatilliset ominaisuudet yhdessä organisaation toimintaohjeistuksen kanssa määrittävät pitkälle sitä, kuinka ja mistä näkökulmasta asiakkuudet alalla hoidetaan. Opinnäytetyön aiheena oleva rekrytointi on siten sisällöllisen työskentelyn näkökulmasta pysyvästi ajankohtainen, mutta erityisen ajankohtaiseksi juuri nykyisessä kansantaloudellisessa tilanteessa sen tekee rikosseuraamusalaan kohdistuvat säästöpainheet. Opinnäytetyö pyrkiikin tekemään näkyväksi rekrytoinnin tärkeyttä toimintaympäristössä, jossa yhä enemmän töitä tehdään yhä pienenevillä resursseilla; talouselämän haasteet ja toiminnan tehostamisen vaatimukset ovat vaikuttamassa myös rikosseuraamusalan taloudellisiin resursseihin ja siten myös henkilöstöä koskeviin määrärahavarauksiin. Henkilötyövuosien määrä on viime vuosina ollut laskeva tehtäväkentän laajetessa samanaikaisesti. Parhaimmillaan viisas, vahvan substanssiosaajan tekemä rekrytointi voi kuitenkin osaltaan taata pienenevistä henkilöstöresursseista huolimatta laadukkaan henkilöstön ja kattavan osaamisen säilymisen. Osaavan, oikein valitun henkilöstön olemassaolosta hyötyvät siten sekä entistä tuottavamman rikosseuraamusalan maksajana valtionhallinto että entistä laadukkaampaa osaamista seuraamuksissaan kohtaavat asiakkaat.

2 Yhdyskuntaseuraamustyön muuttuva toimintaympäristö

Luvussa kaksi esitellään Rikosseuraamuslaitoksen toimintaympäristöön kuuluvat tekijät. Luvussa 2.1 esitellään Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio ja tehtävät, luvussa 2.2. strategia ja tulosohtaus, luvussa 2.3. yhdyskuntaseuraamustyön sisällöt, luvussa 2.4 yhdyskuntaseuraamustoimistojen asiakaskunta, luvussa 2.5 yhdyskuntaseuraamustyön ja kriminologian muu-
tosta ja viimeiseksi luvussa 2.6 tulevaisuuden ennakkointitietoa rikosseuraamusalaa koskien.

Nämä kaikki yhdessä luovat kuvan toimintaympäristön laajuudesta, vaativuudesta ja monitahoisuudesta.

2.1 Rikosseuraamuslaitoksen tehtävät ja organisaatio

Viimeisimmän ja samalla kaikkien aikojen suurimman organisaatiouudistuksen tuloksena Oikeusministeriön hallinnonalalla aloitti vuonna 2010 toimintansa uusi rikosseuraamusalan viranomainen Rikosseuraamuslaitos, johon yhdistettiin entiset Vankeinhoitolaitos ja Kriminaalihoitolaitos. Uudistuksella tavoiteltiin aikaisempaa suurempaa yhtenäisyyttä rangaistuksen täytäntöönpanon eri toimijoiden kesken. Rikosseuraamuslaitoksen organisaatioon kuuluvat Helsingissä sijaitsevan keskushallintoyksikön lisäksi kolme rikosseuraamusaluetta: Etelä-Suomen rikosseuraamusalue (ESRA), Länsi-Suomen rikosseuraamusalue (LSRA) ja Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue (IPRA). Kullakin rikosseuraamusalueella toimii aluehallintoelin Aluekeskus (Alke) sekä alueellinen Arviointikeskus (Arke). Rikosseuraamusalueet jakautuvat rikosseuraamuskeskuksiin, joiden alaisuudessa toimii vankiloita ja yhdyskuntaseuraamustoimistoja. Rikosseuraamusalueiden keskuspaikat ovat Kuopiossa, Helsingissä ja Tampereella. Lisäksi Rikosseuraamuslaitoksen organisaatioon kuuluvat täytäntöönpanoyksikkö ja Rikosseuraamusalan Koulutuskeskus (RSKK). (Rikosseuraamuslaitos 2013b.)

Rikosseuraamuslaitoksen toimialaan kuuluvat vankeusrangaistusten sekä vapaudessa suoritettavien yhdyskuntaseuraamusten toimeenpano. Rikosseuraamuslaitos huolehtii täytäntöönpanotehtävän kautta osaltaan yhteiskunnan turvallisuudesta sekä pyrkii vaikuttamaan uusintarikollisuuden vähentämiseen ja rikollisuutta ylläpitävän syrjäytymiskehityksen katkaisemiseen. Erilaisista toimintaympäristöistä huolimatta Rikosseuraamuslaitoksen eri toimijoilla on sama perustehtävä: rikosoikeudellisten seuraamusten täytäntöönpano normaalisuusperiaatetta noudattaen sekä siten, että tuomittu voi rangaistuksensa suorittamisen aikana kehittää valmiuksiaan rikoksettomaan elämään ja normaaliyhteiskuntaan kiinnittymiseen. Rikosseuraamuslaitoksen noin 3000 työntekijää työskentelevät asiantuntija-, asiakas- ja lähityön tehtävissä. Kaksi suurinta henkilöstöryhmää ovat yhdyskuntaseuraamustoimistojen rikosseuraamustyöntekijät ja vankiloiden valvontahenkilökunta. Yhdyskuntaseuraamusten toimeenpanossa valtaosa tehtävistä on asiakastyötä. Yhdyskuntaseuraamustyön ammattilainen, useimmiten nimikkeeltään rikosseuraamustyöntekijä, työskentelee yhdyskuntaseuraamustoimistoissa. Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueeseen kuuluu yhteensä seitsemän (7) yhdyskuntaseuraamustoimistoa, joista osaan kuuluu myös sivutoimipaikkoja. (Rikosseuraamuslaitos 2013a; Rikosseuraamuslaitos 2013c.)

Rikosseuraamusalalla on siirrytty kohti yhä avoimempaa rangaistusten täytäntöönpanoa. Tämä tarkoittaa avolaitosten ja yhdyskuntaseuraamusten käytön lisäämistä edelleen. Yhdyskunta-

seuraamusasiakkaiden päivittäinen keskimäärä vuonna 2014 oli 3137 henkilöä keskivankiluvun ollessa 3097 henkilöä. Vapaudessa suoritettavat yhdyskuntaseuraamukset muodostavat näin ollen jo suurimman osan rangaistusten täytäntöönpanojärjestelmästä. Yhdyskuntaseuraamuksiin kuuluvat yhdyskuntapalvelu, nuorisorangaistus, ehdollisesti rangaistujen nuorten ja ehdonalaisesti vapautuneiden valvonta sekä valvontarangaistus. Lisäksi 01.05.2015 lukien alle kahden (2) vuoden mittaisten vankeusrangaistusten rangaistusajansuunnitelmat sekä tuomioistuimia varten laadittavat asiantuntijalausunnat tehdään aikaisemman Arvointikeskuksen sijaan yhdyskuntaseuraamustoimistoissa. Myös aikaisemmin Ulosottovirastoille kuuluneet yhdyskuntaseuraamuksiin liittyvät alitäytäntöönpanotehtävät siirtyivät yhdyskuntaseuraamustoimistoille. Rikosseuraamustyöntekijöiden toimenkuvaan kuuluvat siis sekä yhdyskuntaseuraamuksiin liittyvät kontrollitehtävät että uusintarikollisuuteen vaikuttava asiakastyöskentely ja palveluohjaus erilaisten tukitoimien pariin. Yhdyskuntaseuraamustyössä yhdistyvien tuen ja kontrollin painoarvo työskentelyssä on vaihdellut eri ajankohtina. (Rikosseuraamuslaitos 2015a.)

2.2 Rikosseuraamuslaitoksen strategia ja tulosohejaus

Strategia voidaan ymmärtää koko organisaation ja sen toiminnan perustaksi ja kivijalaksi. Si- ten organisaation perustehtävän toteuttamisen ja kaikkien toimien tulisi pohjautua organisa- tion strategiaan ja palvella sen toteutumista. Oikeusministeriön linjauksiin pohjautuva Rikos- seuraamuslaitoksen strategia 2011 - 2020 ilmaisee Rikosseuraamuslaitoksen arvot, vision, kes- keiset tavoitteet ja perustehtävän. Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011 - 2020 on kitey- tetty alkuperäisessä asiakirjassa alla olevaan kuvaan (Rikosseuraamuslaitos 2014a). Lainaan kuvan suoraan, koska se tiivistää strategian hyvin:



Kuva 1 Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011 - 2020 (Rikosseuraamuslaitos 2014a)

Rikosseuraamuslaitoksen ja rikosseuraamusalueiden keskinäiset tulossopimukset sekä paikallisten toimintayksiköiden yksilölliset, vuosittaiset toiminta- ja kehittämissuunnitelmat pohjautuvat tähän strategiaan. Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen vuoden 2015 tulossopimusasiakirjassa nostettiin esille mm. valtion sopeuttamisohjelman aiheuttamat resurssien niukennukset; alueelta suunniteltiin vähennettäväksi 22 henkilötyövuotta. Osaa alueen vankiloista suunniteltiin lakkautettaviksi ja niiden toimintoja uudelleenjärjesteltäviksi. Aluejohdon arvion mukaan tämä uhkasi heikentää ihmisten väliseen vuorovaikutuksen ja henkilöiden suoritettavan valvonnan mahdollisuuksia. Henkilöstövoimavarojen osalta tulossopimusasiakirjassa määritetään, että Henkilöstösuunnitelma vuosille 2016 - 2019 päivitetään ja että Henkilöstö-

suunnitelmassa täytyy valmistautua yksiköiden lakkauttamisiin ja niiden aiheuttamiin toiminnallisiin muutoksiin. (Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen tulossopimus 2015, 2; 9.)

Yhdyskuntaseuraamustoimistojen osalta vuoden 2015 merkittävin muutos oli täytäntöönpanon aloitukseen liittyvien tehtävien 01.05.2015 tapahtunut uudelleenorganisointi. Siitä johtuen yhdyskuntaseuraamuksiin liittyvät, tuomioistuimia varten laadittavat asiantuntijalausunnot siirtyivät laadittaviksi aikaisemmin niitä laatineen Arviointikeskuksen sijaan yhdyskuntaseuraamustoimistoissa. Samassa tehtävien uudelleenorganisoinnissa myös lyhytaikaisten (alle kahden vuoden), suoraan siviilistä vankilaan tulevien vankien haastattelu ja rangaistusajan suunnittelu määrättiin tehtäväksi yhdyskuntaseuraamustoimistoissa silloin, kun tuomittu on vielä siviiliolosuhteissa. Muutosten ennustettiin kuormittavan yhdyskuntaseuraamustoimistojen henkilökuntaa ja vähentävän ohjelma- ja verkostotyön tekemisen mahdollisuuksia. Tulostavoitteet vuodelle 2015 sisälsivät kuitenkin myös tavoitteen kehittää asiakastyön laatua sekä yhteistyömalleja etenkin järjestöjen ja päihdepalveluja tarjoavien tahojen kanssa. (Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen tulossopimus 2015, 5.)

Rikosseuraamuslaitoksen Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen vuoden 2016 tulossopimuksen (2016b) mukaan yhdyskuntaseuraamustyön vähentyneet resurssit edellyttävät uusien työmenetelmien kehittämistä ja työn priorisointia työn sisällöllisessä kehittämisessä. Tulossopimuksen 2016 mukaan vähenevät henkilöstöresurssit tulee kohdentaa nimenomaisesti strategian toimeenpanon kannalta keskeiseen lähityöskentelyyn. (Tulossopimus 2016b.)

2.3 Yhdyskuntaseuraamustyö

Yhdyskuntaseuraamusten toimeenpano eli yhdyskuntaseuraamustyö on rikosseuraamustyöntekijän perustehtävä. Yhdyskuntaseuraamuksilla tarkoitetaan seuraamuksia ja toimenpiteitä, jotka eivät sulje tuomittua yhteiskunnan ulkopuolelle, vaan pelkästään rajoittavat hänen vapauksiaan. Suomalaisiin yhdyskuntaseuraamuksiin kuuluvat ehdollisesti rangaistujen nuorten ja ehdonalaisesti vankilasta vapautuneiden valvonta, nuorisorangaistus, yhdyskuntapalvelu ja valvontarangaistus. (Yhdyskuntaseuraamustyön kehittämisen linjaukset 2006, 31.)

Työ- ja elinkeinoministeriön Ammattinetin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015) mukaan rikosseuraamustyöntekijän ammatissa ollaan tekemisissä vaativan asiakasryhmän kanssa ja tarvitaan mm. vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä alan lakien, ohjeiden ja määräysten tuntemusta. Lisäksi ammatinhallinnan kuvataan vaativan Rikosseuraamuslaitoksen toimintojen ja toimintatapojen sekä sidosryhmien toiminnan tuntemusta. Edelleen rikosseuraamustyöntekijän ammatissa on kyettävä Ammattinetin mukaan noudattamaan rikosseuraamusalan arvoja ja sitoutumaan rikosseuraamusalan tavoitteisiin. Asiakastyön kuvataan edellyttävän myös hyviä

vuorovaikutustaitoja ja pitkäjännitteisyyttä. Kuvauksen mukaan työssä on tärkeää kyetä sovitamaan yhteen asiakkaan tukeminen ja kontrollointi. Rikollisuuden syiden ja seurausten sekä mielenterveys- ja päihdeongelmien perustiedot ovat Ammattinetin mukaan rikosseuraamustyöntekijän työssä tarpeellisia. Rikosseuraamustyöntekijän kielitaitovaatimuksena on hyvä suomen kielen taito sekä tyydyttävä ruotsin kielen ymmärtämisen taito. Ajokortti on usein tarpeellinen. Rikosseuraamustyöntekijän kelpoisuusvaatimuksena on korkeakoulututkinto ja hakijoista tehdään turvallisuusselvitys. Täydennyskoulutusta rikosseuraamusalalla järjestää Rikosseuraamusalan koulutuskeskus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Yhdyskuntaseuraamustyön pohjana olevat Rikosseuraamuslaitoksen arvot ovat ihmisarvon kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, turvallisuus sekä usko yksilön mahdollisuuteen muuttua ja kasvaa. Käytännön tasolla arvot tarkoittavat asiakkaiden perus- ja ihmisoikeuksien turvaamista, inhimillistä, asiallista ja tasavertaista kohtelua, toiminnan lainmukaisuutta ja täytäntöönpanon toteuttamista tuomitun yksilöllistä kasvua ja kehitystä sekä rikoksettomuuteen kehittymistä tukevalla tavalla. (Rikosseuraamuslaitos 2013b.) Yhdyskuntaseuraamusten toimeenpanoa ohjaavia periaatteita ovat mm. ihmisarvon, koskemattomuuden ja yksityisyyden kunnioitus sekä vähimmän puuttumisen ja normaaliuden periaate. Seuraamusten toimeenpanoon liittyy uusintarikollisuuteen ajautumisen ehkäisemisen, rikoksentekijän itseluottamuksen ja -kontrollin lisääntymisen sekä yhteiskuntaan kiinnittymisen tavoitteet. (Yhdyskuntaseuraamustyön kehittämisen linjaukset 2006, 10-11.)

Rikosseuraamuslaitoksen työskentelyn päämäärinä ovat toisaalta yhteiskuntaan sopeuttaminen, poikkeamisesta rankaiseminen, kurinpito ja kontrolli sekä asiakkaiden identiteettien ja / tai elämäntavan korjaaminen sekä kuntouttaminen siten, että ne vastaisivat yhteiskunnan toimintaperiaatteita ja moraalisia vaatimuksia (Hyväri 2001, 276 - 283). Toisaalta työskentelevä yhdyskuntaseuraamustoimistoissa kuitenkin ohjaavat käytännöt ja arvopohja, jossa työtä tehdään sosiaalityölle tyypillisellä työotteella asiakasta kunnioittaen ja osallistaen sekä uskon yksilön kykyyn muuttua ja kasvaa. Vankeuslain (767/2005) henki on, että vankien /asiakkaiden sosiaalista selviytymistä ja kuntoutumista tulee tukea laaja-alaisesti kaikessa toiminnassa. Suomi on sitoutunut myös yhdyskuntaseuraamustyön vähimmäisperiaatteisiin, jotka edellyttävät mm. avoseuraamusten sisältöjen suunnittelua niin, että ne tukevat tuomitua. Yhdyskuntaseuraamustyöllä siis pyritään moniin samanaikaisiin tavoitteisiin eli muodolliseen täytäntöönpanoon samalla asiakasta kokonaisvaltaisesti tukien (Yhdyskuntaseuraamustyön kehittämisen linjaukset 2006, 10 - 20.) Kauan yhdyskuntaseuraamustoimistojen työkäytännönä ollut tapaa puoltaa myös mm. uusinta tutkimusta edustava desistanssi (rikollisuudesta irtaantuminen) - tutkimus, jossa kiinnitetään erityisesti huomiota tuomittujen yksilöihin valmiuksiin ja niiden sekä sosiaalisen pääoman lisäämiseen (esim. Laine 2011b, 29). Kriminologiaa esitellään laajemmin opinnäytetyön luvussa 2.5.

Yhdyskuntaseuraamustyön sisällöllinen kokonaisuus voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka ovat juridis-hallinnollinen työ (byrokratiatyö), menetelmällinen ja strukturoitu vaikuttamistyö, palveluohjauksellinen ja verkostomainen työ sekä sosiaalityölle tyypillinen tukemis- ja auttamistyö. Juridis-hallinnolliset elementit ovat osa yhdyskuntaseuraamustyötä, koska rangaistusseuraamusjärjestelmässä toimiminen edellyttää työltä byrokraattista luonnetta ja juridis-hallinnollisia toimintakäytäntöjä. Strukturoitua vaikuttamistyötä yhdyskuntaseuraamustyössä edustaa mm. ideologinen What works -suuntaus, jonka lähtökohtana on teoria siitä, että oikein suunnitelluilla, oikea-aikaisesti toteutetuilla ja kriminogeenisiin tekijöihin suunnatuilla strukturoiduilla interventioilla voidaan vaikuttaa rikolliseen käyttäytymiseen. Strukturoiduista interventioista yhdyskuntaseuraamustyöhön sisältyvät motivoivan haastattelun menetelmä, Viisi keskustelua muutoksesta - ohjelma, Suuttumuksen hallinta - kurssi ja Liikenneturva-ohjelma. Palveluohjauksellinen ja verkostomainen työ tarkoittaa asiakkaan työskentelysuunnitelmaan perustuvaa tukea ja ohjausta, jossa asiakkaalle pyritään löytämään toimivat, usein viranomaisyhteistyössä tuotetut palvelut. Palveluohjauksellinen ja verkostomainen työ edellyttää verkostotyön taitoja ja laajaa erilaisten palveluiden ja palvelujärjestelmien tuntemusta. Sosiaalityölle tyypillistä tukemis- ja auttamistyötä tehdään paneutumalla asiakkaan elämäntilanteeseen ja yritettäessä motivoida häntä rakentavan muutoksen tekemiseen. Asiakkaan elämäntilanteen arviointi laajemmassa sosiaalisessa kontekstissa ja pitkäjänteinen toimenpiteiden suunnittelu edellyttävät myös sosiaalityölle tyypillistä työskentelyorientaatiota. (Yhdyskuntaseuraamustyön kehittämisen linjaukset 2006, 3, 14-23, 40 - 41.)

Yhdyskuntaseuraamustyössä käytetään laajalti motivoivan haastattelun tekniikkaa. Lisäksi menetelmällisen asiakastyön keskiössä ovat vuorovaikutustaidot ja työskentelyn mukauttaminen asiakkaan ja asiakkaan tilanteen mukaan. Asiakkaan tilanteeseen pyritään paneutumaan kokonaisvaltaisesti ja löytämään juuri ne nimenomaiset keinot, jotka kunkin yksilön elämänmuutosta tai -tilannetta edistäisivät parhaiten. Tarkoituksena on, että asiakas itse löytäisi oman elämänsä subjektina ne voimavarat, jotka muutoksen mahdollistaisivat. (Yhdyskuntaseuraamustyön kehittämisen linjaukset 2006, 20.) Jotta mikä tahansa toiminta olisi tuloksellista, se edellyttää omakohtaisuutta ja tavoitteiden mieltämistä (Viikki-Ripatti 2011, 220). Yhdyskuntaseuraamustyössä keskitytäänkin voimavaroihin, niiden kanssa realistisessa suhteessa asetettaviin tavoitteisiin sekä selviytymisen tukemiseen. Asiakkaiden tavoitteita laadittaessa on kyettävä ottamaan huomioon asiakkailla usein oleva (elämäntilanteen) rajattomuus ja tukea asiakasta rajaamaan suunnitelmaansa siten, että hänen itsemääräämisoikeutensa ja subjektiutensa eivät kuitenkaan vaarannu. Työskentelyn eräs osa onkin asiakkaan elämäntilannettaan koskevan tietoisuuden lisääminen, jota kautta voi tapahtua tiiviimpi kuntoutukseen ja yhteistyöhön sitoutuminen. Työtekijän on kyettävä sovittamaan yhteen myös asiakasta tukeva vuorovaikutus ja toimeenpanoon liittyvät kontrollitehtävät. (Granfelt 2008, 35 - 45, 71.)

Asiakas-työntekijäsuhteessa on aina valtaa. Työntekijän valta kohdistuu toimeenpanoon ja siten asiakkaan elämään liittyvien ratkaisujen tekemiseen osana omaa organisaatiotaan. Koska Rikosseuraamuslaitoksen asiakkuuteen tullaan tuomittuna, ei asiakkaalla käytännössä ole suhteessa valta-asemaa. Kun asiakas-työntekijäsuhteen hyvin epätasaiset valta-asetelmat tiedostaa, asiakkaan äänen kuulemisen merkitys korostuu ja työskentelylle tarjoutuu mahdollisuus tukea asiakkaan osallisuutta (Järvinen 2007, 32-33). Toisaalta osallisuutta painottaa myös lainsäädäntö sekä toimeenpanotyön ohjeistus; asiakkaalle on varattava mahdollisuus olla läsnä suunnitelmia laadittaessa ja asiakkaalla on oikeus tulla kuulluksi itseään koskevilla ratkaisuisilla. Vaikka yhdyskuntaseuraamustoimiston asiakkuuteen tuleminen perustuu joko rikosepäilyyn tai tuomioon, on asiakkaalla kuitenkin joissain tapauksissa ollut tuomitsemisen prosessin aikana vapaus ilmaista tahtoaan: esimerkiksi ehdottoman vankeuden vaihtoehtona käytettäviin yhdyskuntapalveluun tai valvontarangaistukseen ei tuomita, ellei asiakas anna niihin suostumustaan. (Kriminaalihuollon tukisäätiö 2015.)

Yhdyskuntaseuraamuksia koskeva lainsäädäntö edellyttää että yhdyskuntaseuraamusten asiakasprosessit ovat suunnitelmallisia ja että asiakas on suunnitelmien tekemisen aktiivinen osallinen. Tavoitteena on myös se, että vangin tai asiakkaan kuntoutusjatkumo ei lopu seuraamuksen loppuessa vaan toiminnot integroituisivat osaksi yhteiskunnan palvelujärjestelmiä ja jatkumot olisivat sujuvia (Granfelt 2008, 35; 67-83). Palveluohjaus onkin suuri osa yhdyskuntaseuraamuksissa tehtävää työtä. Tarkoituksena on ohjata asiakasta sellaisten palveluiden pariin, joita asiakas tarvitsee. Lähtökohtana palveluohjaukselle tulisi aina olla asiakkaan tarpeet ja suunnitelma palveluohjauksesta tulisi laatia asiakkaan kanssa yhteistyössä. Keskeistä on, että asiakas saa tarvitsemansa palvelut ensin tuettuna ja sittemmin oppisi asioimaan oma-toimisesti. Euroopan neuvoston suositus edellyttää yhdyskuntaseuraamuksilta sekä rikosten tekijän että ympäröivän yhteisön suostumusta. Ilman tuomitun omaehtoista sitoutumista ja motivaatiota yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpano ei fyysisesti rajoittamattomissa avo-olosuhteissa onnistu. Yhteisöltä yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpano edellyttää osallisuutta täytäntöönpanoon osana normaaliyhteiskunnan toimintoja. (Yhdyskuntaseuraamustyön kehittämisen linjaukset 2006, 9, 47.)

Uusintarikollisuuteen vaikuttamaan pyrittäessä ei sovi unohtaa myöskään rakenteellisiin kysymyksiin vaikuttamista. Suomalaisen sosiaalipolitiikan pohjalla on pohjoismainen hyvinvointivaltiomalli, jonka mukaan sosiaaliturvan tehtävänä on parantaa kansalaisten kollektiivista hyvinvointia. Tosiasiallisesti järjestelmässä on kuitenkin aukkoja ja hyvinvoinnista syrjäytyneitä / syrjäytettyjä. On todellisuutta, että esimerkiksi päihdehoitopaikkoja ei riitä tai ei anneta kaikille niitä tarvitseville (Juhila 2006, 181). Joskus palveluja tarvitseva asiakas saa haastavaksi koetun käyttäytymisen tai esimerkiksi työntekijää pelottavan kategorisoinnin vuoksi porttikiellon kuntoutus- tai yhteiskunnan palveluita tuottaviin paikkoihin (Haaraoja & Putkonen 2014, 184 - 189). Julkisten varojen niukentuessa onkin olemassa vaara, että palve-

lut kohdentuvat entistä pienemmälle kansanosalle ja ovat entistä kapea-alaisempia, jolloin marginaaliin ja palveluista osattomiksi jäävien osuus kasvaa. Ajankohtaisin palvelujärjestelmän uudistus on toimeentulotukiudistus, jonka myötä perustoimeentulotuen myöntäminen siirtyy kunnilta Kansaneläkelaitokselle vuoden 2017 alusta alkaen. Blomgrenin ym. (2016) mukaan kuntien järjestämisvastuulle jää edelleen ehkäisevän ja täydentävän toimeentulotuen myöntäminen ja siten myös sosiaalityön tarpeessa olevien asiakkaiden tavoittaminen. Vaarana on, etteivät tukea ja palveluita tarvitsevat enää hakeudu sosiaalityön piiriin. Kuntien täytyy kuitenkin huolehtia, että palveluiden tarpeessa olevat ohjautuisivat palveluihin; Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) edellyttää, että sosiaalityössä turvataan asiakkaiden nopea pääsy palvelutarvearvioon sekä oikea-aikainen pääsy tavoitteellisten toimenpiteiden pariin. Osa rikosseuraamustyöntekijän työtä onkin parhaimmillaan edellä kuvattuihin rakenteellisiin kysymyksiin tarttuminen ja asiakkaan tukeminen siten, että hän pääsisi osalliseksi palveluista ja järjestelmistä, joihin hänellä on kansalaisena ja kuntalaisena oikeus. Kaikkiaan rikosseuraamusalalla tullaan tarvitsemaan sosiaalialan ammatillista erityisosaamista yhä enenevässä määrin, kun rikosseuraamusalan työtehtävät painottuvat turvallisuustehtävien sijasta yhä enemmän uusintarikollisuuden ehkäisemiseen liittyvien yksilöllisten ja sosiaalisten tekijöiden parissa työskentelemiseen.

Linderborg ym. (2015) ovat tutkineet vankeuden ja yhdyskuntaseuraamusten laatutekijöitä Rikosseuraamuslaitoksessa. Tutkimuksen tulosten mukaan yhdyskuntaseuraamusten täytännönpänsä työskennelevän henkilökunnan vastauksissa kurin ja järjestyksen säilyttämisen tavoitteet eivät korostuneet kuten vankiloissa toimivien kohdalla. Tärkeämmäksi yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskennelevien vastauksissa nousivat tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksellisuuteen ja yhteistyöhön pohjautuvat asiakassuhteet, asiakkaiden kohtelu ja henkilökunnan asiakkaille tarjoama tuki rangaistusten suorittamisessa ja arkielämän asioissa. Tutkimuksen mukaan yhdyskuntaseuraamustoimistoissa korostuivat myös asiakassuhteen yksilöllisyys, epämuodollisuus ja palveluhenkisyys. Tutkimus kuvaa yhdyskuntaseuraamustoimistojen työkuultuuria huolenpitouskomukselliseksi, jossa korostuu sosiaalityölle tyypillisellä vuorovaikutuksellisella käytännöllä toteutettava asiakkaiden auttaminen ja tukeminen. Tutkimus nosti jatkokehittämisen kohteiksi osaamisen ja toimipaikkakulttuurin sekä organisaatiokulttuurin johtamis- ja ohjaamiskäytäntöineen. (Linderborg ym. 2015, 243 - 250.)

Rikosseuraamustyöntekijöiden työssäjaksamista koskien ei ole tehty suomalaista tutkimustyötä. Vogelvang ym. (2014) ovat tutkineet neljän maan yhteisessä EU-tutkimuksessa, ”SPORE”-hankkeessa kuitenkin muualla Euroopassa yhdyskuntaseuraamusten parissa työskennelevien kykyä vastata työnsä paineisiin. Hollannissa tehdyn tutkimuksen tulosten perusteella yhdyskuntaseuraamustyössä jaksamisen ja siihen sitoutumisen ongelmat eivät johtuneet yleensä rikosseuraamusalan asiakaskunnasta tai asiakastyöhön liittyvistä tekijöistä, vaan organisaatio- ja työyhteisötekijöistä. Asiakaskunnan ja asiakastyön mukanaan tuoneet vaikeudet miellettiin

tutkimuksen tulosten perusteella jo alalle tullessa tiedettyihin ja siten osaltaan hyväksyttyihin tekijöihin. Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaankin, että yhdyskuntaseuraamusorganisaation vahvuus perustuu asiakkaiden hyväksi ammatillisten ja henkilökohtaisten arvojen pohjalta tehtävään työhön sitoutumiseen. Työn perustuessa vahvasti sisäiseen motivaatioon asiakaskunnan vaikeudet eivät tyytyväisyyttä horjuttaneet. (Vogelvang ym. 2014.)

Yhdyskuntaseuraamustyöhön sitoutumista ja työn ammatillisuutta kuvaa myös hollantilainen Butterin ja Hermannsin (2011) tutkimus. Butterin ja Hermannsin mukaan yhdyskuntaseuraamustyön ammatillisuuden käsite pitää sisällään laajemman kokonaisuuden kuin pelkät taitojen ja välineiden käytön kompetenssit: se sisältää myös arvoihin ja organisaatioon liittyviä tekijöitä. Butter ja Hermanns nimittävät ammatillisen laadun painottamiseen pohjautuvaa työhön sitoutumisen perustetta ammatilliseksi eetokseksi. Ammatillisen eetoksen lisäksi työssä sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä tutkimuksessa pidettiin työn kokemista ammatillisesti haasteelliseksi sekä tuen saamista organisaatiossa. Tulosten perusteella ammatillinen eetos eli ammatillisen laadun kautta työhön sitoutuminen nimettiin tärkeimmäksi sitoutumisen kestävyyttä ennustavaksi tekijäksi. Myönteisesti haastava organisaatio todettiin myös sitoutumista vahvistavaksi tekijäksi. Tutkimuksen tulosten mukaan työn sisällöllisen haastavuuden kokemus ei vaikuttanut sitoutumiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella tutkijat kehottavat organisaatioita ottamaan ammatillisen eetoksen sekä ammatillisten arvojen merkityksen vakavasti. (Butter & Hermans 2011.)

2.4 Yhdyskuntaseuraamustoimistoiden asiakkaat

Suurella osalla yhdyskuntaseuraamustoimistoiden asiakkaista on vaikeuksia mm. opiskelujen ja työelämän, terveyden, päihteiden käytön sekä sosiaalisten suhteiden alueilla. Vaikeuksia asiakkaille tuottaa myös yhteiskunnan yleisesti hyväksymän elämäntavan omaksuminen ja noudattaminen (Yhdyskuntaseuraamustyön kehittämisen linjauksia 2006, 3, 14, 40 - 41; Järvinen 2007, 14 - 16.) Rikosseuraamusasiakkailta on hyvin yleisesti myös mielenterveysongelmia. Päihderiippuvuus on kymmenkertaista koko väestöön verrattuna (Joukamaa 2010, 4-5). Kriminaalihuollon tukisäätiön Oppimisvaikeuksista vapaaksi -hankkeen kartoituksen mukaan alle 30-vuotiaiden rikostaustaisten nuorten ryhmässä 80 prosentilla oli oppimis- ja / tai tarkkaavaisuusvaikeuksia ja 70 prosentilla vaikeuksia lukemisessa ja/tai kirjoittamisessa. Joka kymmenennellä oli peruskoulu kesken. (Gullman ym. 2011.) Rikosseuraamusalan asiakkaita voitaneen siis kaikella kohtuudella kuvailla usein moniongelmaisiksi.

Suuri osa rikosseuraamusasiakkaiden elämän ongelmallisista osa-alueista kuuluu yhteiskuntapolitiikkaan (koulutus, työ, asuminen, toimeentulo...). Varsinkin ehdonalaan vapaauteen liittyvässä valvonnassa olevista asiakkaista merkittävä osa on syrjäytyneitä, huono-osaisia ja

yhteiskuntaan kiinnittymättömiä (Granfelt 2008, 71). Myös yhdyskuntapalvelun suorittajien somaattinen ja psyykkinen sairastavuus on selvästi muun vastaavan väestönosan sairastavuutta suurempaa. Elämänaikainen päihderiippuvuus on ollut 72,3 prosentilla ja ainakin jokin persoonallisuushäiriö 47,5 prosentilla asiakkaista (Joukamaa ym. 2010, 15, 34, 48-50, 75). Ilmiöt näkyvät jo asiakaskunnan nuorimman segmentin, ehdollisesti rangaistujen nuorten valvonnassa. Harrikarin (2010, 56-57; 92) tutkimuksen mukaan jo nuoret valvottavat ovat moniongelmaisia, omaavat kasaantuneita ongelmavyyhtiä ja ovat ajautuneet tai ajautumassa yhteiskunnan toimintojen ja virallisen asumisen ulkopuolelle. Myös päihdeongelmat ovat vakavia jo nuorten valvottavien kohdalla. Terveys- ja päihdeongelmat sekä yhteiskunnan toimintoihin kiinnittymättömyys vaikuttavat asiakkaan kokonaistilanteeseen oleellisella tavalla; mitä huonompi asiakkaan toimintakyky on, sitä vaikeampaa hänen on pysyä osallisena erilaisista toiminnoista. Päihde- ja mielenterveysongelmanaisen asiakkaan hoitoon saaminen kunnallisessa ympäristössä on joskus haastavaa, varsinkin jos aikaisempia - usein syystä tai toisesta keskeytyneitä - kuntoutusyrityksiä on jo takana. Myös kuntoutuksen saaminen työhistoriattomalle ja vajaakuntoiselle asiakkaalle on osoittautunut käytännön tasolla joskus jopa täysin mahdottomaksi.

2.5 Yhdyskuntaseuraamustyön ja kriminologian muutos

Yhdyskuntaseuraamustoimistojen työmenetelmien ja -otteen kehittymistä ohjaa taustalla kulloinenkin kriminologinen ajattelu. Kriminologia on tieteenala, jonka tutkimuksessa pyritään luomaan teorioita joiden kautta pystyttäisiin ymmärtämään rikollista käyttäytymistä (Laine 2007, 1 - 31). Sekä kriminologian painotukset ja teoriat että rangaistusteoriat ovat vaihdelleet eri aikakausina. Sivilisaation kehittymisen myötä on alettu tunnustaa rikoksentekijän ihmisarvo; häntä kohtaan voidaan osoittaa lähimmäisenrakkautta, anteeksiantoa ja sympatiaa. Sosiaalisen hyvinvoinnin lisääntyä myös rikollisten olosuhteita ja kohtelua on haluttu kehittää ja mm. ruumiilliset rangaistukset ovat väistyneet. (Laine 2007, 1 - 31, 51 - 69.) Nykyisen rikosoikeusjärjestelmän päätavoitteena painottuu pyrkimys estää rikoksia (Helsingin yliopisto 2015).

Rangaistusteoriat jaetaan sovitus- ja preventioteorioihin. Sovitusteorioissa rangaistus oikeutetaan sillä, että henkilö on tehnyt rikollisen teon ja täten ansaitsee rangaistuksensa. Preventioteoriat taas kiinnittävät huomion tulevaisuuteen ja rangaistuksesta saataviin hyötyihin; rangaistus hyödyttää yhteiskuntaa joko yleis- tai erityisprevention kautta. Absoluuttisen rangaistusteorian mukaisesti rangaistus on rikollisen teon oikeudenmukaista sovittamista ja relatiivisen teorian mukaan se on pyrkimys estää rikollista käyttäytymistä jatkossa. (Helsingin yliopisto 2015.) Nykyisessä rikosseuraamusjärjestelmässä on sekä hoito- että rangaistusajattelua. Esimerkki edellisten yhdistämisestä käytännössä on yhdyskuntapalveluun liittyvä mahdol-

lisuus suorittaa osa rangaistuksesta osallistumalla kuntoutumista edistäviin ohjelmiin tai toimenpiteisiin (Hartoneva 2002, 24 - 30).

Kriminologisen keskustelun ja yhdyskuntaseuraamustyön strukturoidun vaikuttamistyön ytimessä on ollut vuodesta 2003 lukien What works (mikä toimii) - suuntaus, jolla tarkoitetaan ammatillista ideologiaa, jossa käytettävien interventioiden ja ohjelmien toimivuutta seurataan, tutkitaan ja kehitetään järjestelmällisesti. Mikä toimii - ajattelun lähtökohtana on usko siihen, että oikein suunnatuilla ja oikea-aikaisilla interventioilla voidaan vaikuttaa rikolliseen käyttäytymiseen. (Yhdyskuntaseuraamustyön kehittämisen linjaukset 2006, 19.) Suuntauksen mukaan on näyttöä, että sosiaalisen oppimisen teorioille pohjautuvat kognitiivis-behavioraaliset ohjelmat vähentävät parhaiten uusintarikollisuutta ja niillä voidaan vaikuttaa tuomitun ajatteluun ja asenteisiin rikollisuutta ehkäisevällä tavalla (Moutik 2003, 23). Ohjelmat voidaan jakaa suurelle joukolle sopiviin yleisohjelmiin, rikosperusteisesti suunnattuihin ohjelmiin ja päihdekuntoutuksellisiin ohjelmiin. Osa ohjelmista on lyhyitä motivointiohjelmia ja osa pidempiä vaikuttavuusohjelmia. (Knuuti & Vogt-Airaksinen 2010.) Strukturoitu ohjelmatyöskentely suunnataan sellaisiin tuomitun kriminogeenisiin tekijöihin, jotka ovat muutettavissa (Työkalupakki 2000, 16, 19 - 20). Kriminogeenisiksi tekijöiksi luetaan rikollisuutta suosivat asenteet, päihteiden ongelmakäyttö, epäsosiaalinen persoonallisuus, puutteelliset ongelmanratkaisutaidot, aggression hallinnan puutteet sekä rikoksiin myönteisesti suhtautuva ja rikoksia tekevä lähipiiri (Bonta 2003, 54).

Useimmat kansainväliset tutkimukset viittaavat siihen, että rikollista käyttäytymistä hillitsee selvästi pelotevaikutetta enemmän se, jos rikoksentekijä kiinnittyy myönteisellä tavalla sosiaalisiin normeihin sekä instituutioihin. Lisäksi rangaistuksen vaikutus yksilöön lisääntyy sitä todennäköisemmin, mitä enemmän asiakas pystyy ymmärtämään rangaistuksen perusteet ja merkityksen. Ymmärryksen lisäämisen puolesta puhuvat myös tutkimukset, joiden mukaan mm. ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen yhteydet huomioivia kognitiivis-behavioraalisia malleja soveltamalla saadaan aikaan tehokkaasti myönteisiä vaikutuksia asiakkaan rikoskäyttäytymisessä. Vastaanottavuuden periaatteen mukaan on oleellisen tärkeää kiinnittää huomiota asiakkaan sitoutuneisuuteen ja osallisuuteen, jolloin interventioita ei kohdisteta sellaisiin asiakkaisiin, jotka ovat juuri kyseisenlaiseen toimintaan sopimattomia tai joilla ei ole omaa toimintaan liittyvää motivaatiota. (McGuire 2003, 75 - 100.)

Kaikkia rikollista käyttäytymistä negatiivisten tekijöiden kautta selittäviä malleja on viime vuosina alkanut haastaa positiivisen kriminologian teoriat, joissa huomio kiinnitetään positiivisiin tekijöihin, jotka joko auttavat pysymään poissa rikollisuudesta tai luopumaan siitä (mm. Ronel & Elisha 2011; Laine 2011a.) Positiivinen kriminologia pyrkii löytämään mm. koherenssia ja eheyden tunnetta luovia ja ylläpitäviä sekä yksilöä suojaavia tekijöitä (Laine 2011a). Positiivista kriminologiaa edustavat verrattain uudet desistanssiteoriat sekä siihen läheisesti liit-

tyvä Good Lives Model (Hyvän elämän malli). Positiivisen kriminologian teorioissa painottuu, että rikosseuraamusalan asiakkaan (parhaimmillaan rikollisesta käyttäytymisestä luopumiseen johtava) kuntoutumisprosessi on aina yksilöllinen, monisäikeinen ja holistinen. Asiakas on oman elämänsä subjekti ja ensisijainen toimija, jonka muutosmotivaation syntyminen, ylläpysyminen ja kasvaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä muutostyöskentelyn elementtejä. Elämänmuutosta kestäväälle pohjalle rakennettaessa on tärkeää lähestyä jotakin tavoitetta realistisen ja johdonmukaisen suunnitelman avulla välttämistavoitteiden asettamisen sijaan. Sekä asiakkaan että työntekijän usko muutoksen ja kasvun mahdollisuuksiin on elintärkeä. Ammattilaisverkosto voi olla tukemassa asiakkaan muutosprosesseja aina asiakkaan itsemääräämisoikeutta kunnioittaen. Myös sosiaalisten verkostojen ja yhteisön tuki on oleellisen tärkeä osa elämänmuutosprosessia. (Lavikkala 2011, 121; Linderborg 2011, 32; Laine 2012; McNeill 2006 & 2012a.)

Desistanssitutkimuksen keskiössä ovat toimijuus, yksikölliset muutosvalmiudet, motivaation tuottaminen ja ylläpitäminen, irrottautumisen prosessimaisuus, kesto ja mutkikkuus sekä sosiaalisten esteiden voittaminen ja henkilökohtaisten kykyjen sekä käyttömahdollisuuksien tarve. Kun työskentelyn lähtökohdaksi otetaan työntekijän interventioiden sijaan asiakkaan yksilöllinen muutosprosessi ja tarpeet, prosessista tukee aidosti asiakkaan oma. Desistanssille tunnusomaista onkin eläminen epävarmussa ja epävarmassa siirtymävaiheessa, jossa muutoksen kehittymisprosessi kypsyy. Identiteetin muutos ei koske vain rikollista toimintaa vaan koko elämäntilannetta, havaintoja maailmasta sekä minuuden laajempaa määrittelyä. Siksi McNeillin (2012b) mukaan henkilön psykologisen kuntoutuksen lisäksi muutostyöskentelyn tueksi tarvitaankin oikeudellista, moraalista ja sosiaalista kuntouttamista. Parhaimmillaan myös rangaistusaika voi olla subjektiivisesti merkityksellinen ja käänteen tekevä vaihe elämässä (Viikki-Ripatti 2011, 216 - 222). Suomalaisessa desistanssitutkimuksessa on saatu viitteitä siitä, että esimerkiksi vankilassa järjestettävä päihdetyö ehkäisee rikoksenuusimista tukemalla vankeiden luottamusta omaan kykyynsä elää rikoksetonta elämää (Kivivuori & Linderborg 2009).

Desistanssiteorian ohella kriminologian keskeiseksi suuntaukseksi on noussut ”hyvän elämän malli” (Good Lives Model, GLM), jonka ovat kehittäneet Tony Ward ja Shadd Maruna. GLM painottaa rikoksentekijän omaa muutosmotivaatiota ja tulevaisuuden tavoitteita sekä asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutusta (Lavikkala 2011, 98 - 101, 128.) GLM lähtee siitä, että perustarpeet ja tavoitteet ovat kaikille ihmisille yhteisiä ja omalla toiminnalla tavoitellaan inhimillisiä perushyveitä kuten mm. ihmissuhteita, fyysistä terveyttä ja osaamista. Rikoksiin syyllystyneet vain ovat käyttäneet rikollisia ja vahingollisia keinoja sinänsä tavoiteltaviin ja hyviin päämääriin päästäkseen (The Good Lives Model 2015.) Desistanssiteorian tavoin myös GLM keskittyy asettamaan välttämistavoitteiden sijaan lähestymistavoitteita, joiden on todettu auttavan henkilöä pidemmällä aikavälillä vastustamaan houkutuksia palata takaisin vanhaan elämäntapaan (Lavikkala 2011, 129).

Sekä desistanssiteoria että GLM korostavat kuntoutuksen holistisuutta ja itsen uudelleenrakennusta. Työskentely pyrkii irti manuaalittyyppisestä työskentelystä ja mahdollistamaan yksilölliset sovellukset. Riskien, tarpeiden ja vastaavuuden periaatteiden lisäksi määritellään rikoksentekijän vahvuudet, omat tavoitteet ja ensisijaiset pyrkimykset omassa elämässään. (Laine 2011a.) GLM-mallin mukaan jokaisella on oikeus hyvinvointiin henkilöhistoriastaan huolimatta. Pääasialliset fokukset ovat rikoksentekijöiden hyvinvoinnin lisääntyminen ja yhteiskuntaan kiinnittyminen sekä uusintarikollisuuden riskin pienentäminen, jotka ovat hyvin tuttuja rikosseuraamuslalla tehtävässä työssä ja sopivat hyvin yhteen ilmaistun arvopohjan kanssa. GLM-mallin mukaan tapahtuvassa työskentelyssä interventio kohdistuu henkilön keinovalikoimaan ja sen laillisuuteen. Sen tarkoituksena siis ei ole poistaa tarvetta, jonka tavoittelemiseksi henkilö rikokseen syyllistyi vaan keskittyä lisäämään rikoksentekijöiden tietoja, taitoja, mahdollisuuksia ja resursseja, jotta hän kykenisi ponnistelemaan määränpäähänsä laillisin keinoin. (The Good Lives Model 2015.)

Hoito- ja sosiaalityön kentällä käytössä oleva näyttöön perustuva käytäntö (Evidence-based practice) on tulossa myös rikosseuraamuslalle. Näyttöön perustuva käytäntö tarkoittaa sitä, että asiakastyössä tehtävät päätökset perustuvat parhaaseen käytettävissä olevaan tutkimustietoon (tieteellinen vaikuttavuustutkimus) tai esimerkiksi laatu - tai kehittämistyössä hyviksi havaittuihin arjen toimintakäytäntöihin. Näyttöön perustuvan käytännön suhteen tiedon tuottamisen tapaa oleellisempi tarkastelukohde on tiedon käyttökelpoisuus. Näkökulma ja dynaaminen tietokäsitys ovat tuttuja what works - teoriaan pohjautuvissa ohjelmissa. (Rantanen & Toikko 2014, 113 - 117.) Niin sanottuina hyvinä käytäntöinä rikosseuraamuslalla käytettäviksi on hyväksytty Terve-kurssi, Oppimisvaikeuksista vapaaksi -asiakastyön malli sekä Mielekäs päivä (Rikosseuraamuslaitos 2015b).

Yhtäältä tarkasteltuna suomalainen asenneilmapiiri on kääntynyt rangaistusten koventamisen ja elektronisen valvonnan lisäämisen suuntaan (Järvinen 2007, 14 - 15). Teknistymisen uhakuva on ainakin, että aidon kohtaamiseen ja lähityön tekemisen mahdollisuudet voivat heiketä (Laine 2011b, 22-23). Mikäli työssä päätetään korostaa hallintaa, professiota ja järjestelmäintressejä, vuorovaikutus voi vähentyä ja muodollistua (Ihalainen, Järvelä & Rautniemi 2011, 235). Toisaalta rangaistusjärjestelmässä on siirrytty kohti avoimempaa täytäntöönpanoa ja avoseuraamuksia. Eurooppalaiset painotukset korostavat nuorten yhdyskuntaseuraamuksissa sosiaalistavia näkökulmia ja aikuisten seuraamusten osalta yksilöpreventiivisyyttä ja kuntoutusta (Linderborg 2011, 80-85.) Lavikkalan (2011, 133) mukaan rikosseuraamustyön jatkokehittelyn pohjana ovat kolme suuntausta: RNR-malli (riski-tarve-vastaavuus), desistanssitutkimukseen pohjautuva tieto siitä miten ja miksi asiakkaat lopettavat rikosten tekemisen sekä Hyvän elämän malli (GLM).

2.6 Tulevaisuuden rikosseuraamusala

Rekrytointia ei useinkaan tehdä lyhyen aikavälin tarpeisiin, vaan se on pidemmän aikavälin satsaus ja tehtyjen päätösten vaikutus voi ulottua vuosikymmenten päähän. Koska rekrytointi tehdään nykyisen tilanteen lisäksi myös pitkälle tulevaisuuteen, siinä on tärkeää ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja tulevaisuuden työelämälle ja työntekijöille asettamia vaatimuksia ja osaamistarpeita (näistä lisää opinnäytetyön luvussa 3.2). Seuraavassa esitellään rikosseuraamusalaa ja erityisesti sen henkilöstöä koskevaa tulevaisuuden ennakointitietoa Oikeusministeriön hallinnonalan tulevaisuuskatsauksen (Oikeusministeriö 2014) sekä Rikosseuraamuslaitoksen strategian 2011 - 2020 (Rikosseuraamuslaitos 2014b) pohjalta.

Oikeusministeriön hallinnonalan tulevaisuuskatsaus (Oikeusministeriö 2014) nostaa esille merkittävänä tulevaisuuteen vaikuttavana tekijänä julkisen rahoituksen kriisin. Monen muun toimialan tavoin myös Oikeusministeriön hallinnonalan talous on ajautunut määrärahaileikkauksen ja uudistustarpeiden johdosta ”kriittiselle tasolle”. Säästötoimet ovat tulevaisuuskatsauksen mukaan pakollisia, mutta ne tulisi pystyä toteuttamaan siten, että ihmis- ja perusoikeudet eivät vaarannu. Uuden teknologian, kansalaiskeskustelun, äänestysten ja demokratian toivotaan mahdollistavan kansalaisten laajaa osallistumista päätösten tekoon. Rikosseuraamuslaitoksen strategian 2011 - 2020 mukaan nykyisessä tilanteessa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että tehtävä työ kohdentuu Rikosseuraamuslaitoksen perustehtävään (Rikosseuraamuslaitos 2014b).

Tulevaisuuskatsaus (2014) nostaa hallinnonalan tulevaisuuteen vaikuttaviksi muiksi yleisiksi tekijöiksi globaalit maailmanjärjestyksen ja turvallisuusympäristön muutokset, väestökehityksen, maahanmuuton, yhteiskunnan syvenevän kahtiajakautumisen, ympäristön tilan, teknologisen kehityksen, yksityisen ja julkisen toiminnan siirtymisen tietoverkkoihin sekä moninaistuvan arvomaailman. Tulevaisuuskatsauksen mukaan yhdyskuntaseuraamusten käytön laajentaminen ja tutkintavankeuden vaihtoehtojen suunnittelu voisivat parantaa rangaistusten vaikuttavuutta: kun vankeja ja yhdyskuntaseuraamusta suorittavia ohjataan entistä useammin peruspalveluihin, voidaan tulevaisuuskatsauksen mukaan vähentää myös sosiaalista eriarvoisuutta ja kaventaa olemassa olevia hyvinvointi- ja terveyseroja. (Oikeusministeriö 2014.) Käytännössä yhdyskuntaseuraamusten osuus kaikista rangaistuksista on ollut koko ajan suureneva ja yhdyskuntaseuraamukset muodostavatkin jo rangaistusseuraamusten suurimman segmentin (Rikosseuraamuslaitos 2015a).

Tulevaisuuden riskitekijät liittyvät tulevaisuuskatsauksen (2014) mukaan mm. alueelliseen yhdenvertaisuuteen, viranomaisten tiedon puutteeseen, puutteellisiin resursseihin ja julkisten palvelujen lisääntyvään yksityistämiseen. Lisääntyvä maahanmuutto aiheuttaa omat haasteensa mm. kielitaidon suhteen. Viimeaikaisten tietojen mukaan maahanmuutto kasvaa ennä-

tysmäistä vauhtia (Yleisradio 2015). Rikosseuraamuslaitoksen vuosien 2011 - 2020 strategiassa kansainvälistymisen nähdään olevan osa toimintaympäristön muutosta. Sen mukaan ulkomaa-laisten rikosseuraamusasiakkaiden määrä kasvaa, jolloin riski myös järjestäytyneen rikollisuuden lisääntymiseen on suuri. Lisäksi voi ilmetä konflikteja valtaväestön ja maahanmuuttajien välillä ja on riski, että maahanmuuttajaväestön nuorten integroituminen yhteiskuntaan on puutteellista ja johtaa väkivaltaiseen radikalisoitumiseen. Tulevaisuuskatsauksen (2014) mukaan on kiinnitettävä huomiota siihen, että maahanmuuttajataustaisille asiakkaille on räätälöity heille soveltuvia toimintoja ja tietoa hankitaan kansainvälisen tutkimuksen avulla. Kansainvälistymisen ohella muukin väestönkehitys on muuttuva; väestön ikääntyminen vähentää yleensä nuorille tyypillistä massarikollisuutta, väestö keskittyy kasvukeskuksiin, rikosseuraamusalan rekrytointi vaikeutuu työmarkkinoiden osaavan väestön pienentyessä ja väestö monikulttuuristuu. (Rikosseuraamuslaitos 2014b.) Heikentyvässä taloustilanteessa normaalien palvelujärjestelmien palvelukyky heikentyy ja pääsy palvelujen piiriin sekä kuntoutusjatkumoihin voi hankaloitua (Oikeusministeriö 2014).

Vankilavuoden hinta on 78 000 euroa. Yhdyskuntaseuraamuksen vuosikustannus on alle 5 000 euroa. Rikosseuraamuslaitoksen strategian 2011 - 2020 mukaan rikollisuustilanteessa ei olisi tapahtumassa merkittäviä muutoksia. Taloudellinen paine ohjaa oikeusjärjestelmää yhä laajempaan yhdyskuntaseuraamusten käyttöön. Viime vuosien trendi on ollut selvästi heikompi-kuntoisten lainrikkojien ohjautuminen yhdyskuntaseuraamuksiin. Rikosseuraamuslaitoksen strategian 2011 - 2020 mukaan rikosseuraamusasiakkaiden kohdalla kyseessä on marginaalinen huono-osaisten ryhmä ja tämä tulee huomioida kaikkia toimintoja suunniteltaessa. Paine kehittää yhä napakampia tukitoimia ja varsinkin päihdehuollon yhteistyökäytäntöjä on suuri. Yhä heikkokuntoisemmille tulisi löytää yhdyskuntapalvelu- ja toimintapaikkoja. Sääntöjen ja määräysten rikkomistapauksissa käytetään yhä suurempaa harkintaa ja yhä useampi saa jatkaa yhdyskuntaseuraamuksensa suorittamista sääntöjen (toistuvan) rikkomisen jälkeen. Yhteiskunnan turvallisuuden kannalta on tärkeää, että on olemassa asteittaisen vapauttamisen järjestelmä ja rangaistusaikana pyritään parantamaan tuomittujen valmiuksia rikoksettomaan elämään. Myös poikkihallinnolliset toimet ovat tärkeitä erityisesti nuorten kohdalla. Tulevaisuuskatsauksen mukaan on keskeistä taata vangeille ”samat asumis-, työvoima-, koulutus- sekä sosiaali- ja terveyspalvelut kuin muillekin kansalaisille” (Oikeusministeriön hallinnonalan tulevaisuuskatsaus 2014, 16) sekä lisätä oikea-aikaisia matalan kynnyksen palveluja (psykososiaaliset palvelut, päihdepalvelut, valmentava koulutus ja valmentava työ). Rikosseuraamuslaitoksen strategian 2011 - 2020 mukaan tulevaisuudessa on tarpeen hyödyntää kumppanuuksia ja verkostoitua kuntien, kolmannen sektorin ja muiden toimijoiden kanssa tehokkaasti. Strategian mukaan verkoston muutoksia, hallinnollisia uudistuksia ja palvelurakenteiden muutoksia pyritään ennakoimaan ja niihin yritetään vaikuttaa. (Oikeusministeriö 2014; Rikosseuraamuslaitos 2014b.)

Sisäisen turvallisuuden ohjelman 2012 - 2015 tavoitteena on, että Suomi on Euroopan turvallisin maa. Turvallisuutta ohjelmassa nähdään saavutettavan mm. ehkäisemällä syrjäytymistä, panostamalla lastensuojeluun ja torjumalla järjestäytyntä rikollisuutta (Valtioneuvosto 2011). Sisäasianministeriön 21.10.2015 antaman tiedotteen mukaan sisäisen turvallisuuden tulevaisuus päivitetään vuoden 2016 aikana: selonteko sisäisestä turvallisuudesta valmistuu keväällä 2016 ja uusi sisäisen turvallisuuden strategia syksyllä 2016 (Sisäministeriö 2016). Haasteena sekä ennaltaehkäisevän työn että kuntoutusajattelun ylläpitämisessä ja edistämisessä on yhä enenevässä määrin riittävien henkilöstöresurssien olemassaolo alati kiristyneessä taloudellisessa tilanteessa. Valtion tuottavuusohjelmat vähentävät henkilöstöä samalla kun rikosseuraamusala saa täytäntöön pantavakseen yhä uusia seuraamuksia (nuorisorangaistus v. 2005, valvontarangaistus 2011) ja laajenevaa tehtäväkenttää (mm. yhdyskuntaseuraamuksiin liittyvät lausunnot ja rangaistusajan suunnitelmien laatiminen lyhyen tuomion saaneille v. 2015). Työskentelyn tehokkuutta ja tuloksellisuutta on vaikeaa osoittaa lyhyen aikavälin mittareilla, joita kvartaalitalouden maailmassa usein kaivattaisiin.

Rikosseuraamuslaitoksen toimitilaverkostoa kehittämään laadittu toimitilaohjelma on vaikuttanut siten, että useita toimipaikkoja on lakkautettu ja tullaan mahdollisesti edelleen lakkauttamaan. Samaan aikaan käynnissä ovat ”henkilöstön kehittämisohjelmat”, joiden tarkoituksena on vähentää virkavuosia ja henkilöstökuluja. Harveneva toimitilaverkosto ja vähenevät virkavuodet voivat vaikuttaa asiakkaiden eriarvoisuutta lisäävästi, koska luontainen yhteistyö ja alueiden paikallistuntemus eri viranomaisten välillä vähenee ja yksittäisten työntekijöiden asiakasmäärien lisääntyessä ei ole mahdollista jalkautua monien kymmenien ja jopa satojen kilometrien päähän asiakkaan asioissa. Teknologian ja puhelimen välityksellä voi hoitaa asioita rajallisesti: ne eivät koskaan korvaa täysin henkilökohtaisia kohtaamisia ja eri verkostojen toimijoiden sekä alueiden tuntemusta. Itä- ja varsinkin Pohjois-Suomessa välimatkat ovat merkittävästi pidempiä kuin läntisessä ja eteläisessä Suomessa (vrt. Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen tulossopimus 2015.)

Kuopion yhdyskuntaseuraamustoimiston henkilötyövuosien määrä oli 16,2 vuonna 2014 ja edelleen vuonna 2015 melkein kolme (3) henkilötyövuotta vähäisempi ollen 13,1 (Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue 2016a). Samaan aikaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa tehtävien työmuotojen määrä lisääntyi kokonaan uudella työmuodolla, vankeusaikaisten rangaistusajan suunnitelmien laatimisella. Lisäksi tehtäväkenttään palautuivat välillä toisen organisaation tehtävinä olleiden asiantuntijalausuntojen laatiminen. Rikosseuraamuslaitoksen Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen vuoden 2016 tulossopimuksen (2016b) mukaan yhdyskuntaseuraamustyön vähentyneet resurssit edellyttävät uusien työmenetelmien kehittämistä ja työn priorisointia työn sisällöllisessä kehittämisessä. Tulossopimuksen 2016 mukaan vähenevät henkilöstöresurssit tulee kohdentaa nimenomaisesti strategian toimeenpanon kannalta keskeiseen lähityöskentelyyn. (Tulossopimus 2016b.)

3 Rekrytoinnin teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaperusta rakentuu osaamisen, osaamisen johtamisen sekä henkilökohtaisen sopivuuden käsitteistä. Jotta kuva Rikosseuraamuslaitoksen rekrytoinnista olisi kokonainen, myös Rikosseuraamuslaitoksen rekrytointityöskentelyä ohjaavat säädökset ja rikosseuraamusalan sisäinen rekrytointiohje esitellään tässä luvussa (kohta 3.1). Osaamisen ja osaamisen johtamisen teorialat (luvut 3.2 ja 3.3) pyrkivät avaamaan osaamisen käsitteistön laajalalaisuutta sekä kuvaamaan osaamisen johtamisen yhden osa-alueen eli rekrytointityön monitahoisuutta ja ristisidonnaisuutta. Henkilökohtaisen sopivuuden teoreettinen viitekehys (luku 3.4) on opinnäytetyön ytimessä: työn tarkoituksena on perehtyä siihen, mistä henkilökohtainen sopivuus rikosseuraamustyöntekijän työhön muodostuu ja mitä sen arviointiin rekrytointitilanteessa liittyy. Yhdessä mainitut teoriaperustan osat luovat käsitystä rekrytointiprosessista sekä henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnista taustoineen ja reunaehtoineen.

3.1 Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstösuunnittelu

Perustuslaki (731/1999), Virkamiesasetus (971/1994) ja Asetus Rikosseuraamuslaitoksesta (1739/2015) sisältävät virkavalintojen normatiiviset raamit: yleiset nimitysperusteet, yleiset kelpoisuusvaatimukset sekä virkamiesten erityiset kelpoisuusvaatimukset Rikosseuraamuslaitoksessa. Muita rikosseuraamuslaitoksen henkilöstösuunnitteluun liittyviä ohjeita ovat Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia 2012 - 2016, Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstösuunnitelma vuosille 2013 - 2020 sekä Ohje virkojen ja muiden palvelussuhteiden täyttämistä Rikosseuraamuslaitoksessa (5/010/2014). Hakumenettelyä koskevista säännöksistä säädetään valtion virkamiesasetuksessa (971/94). Seuraavassa esitellään näissä asiakirjoissa mainittuja, opinnäytetyön aiheen käsittelyn kannalta keskeisiä reunaehtoja.

3.1.1 Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia ja Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstösuunnitelma

Tuorein Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia on laadittu vuosille 2012 - 2016. Henkilöstöstrategian ilmaistuna tavoitteena on tukea hallinnonalan tehtävien tehokasta hoitamista sekä varmistaa henkilöstön hyvinvointia. Sen päätavoitteina ovat hyvä työyhteisö sekä hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstöstrategia rakentuu kahdesta painopistealueesta sekä niitä koskevista linjauksista, tavoitteista ja toimenpiteistä. Henkilöstöstrategian painopistealueiksi vuosiksi 2012 - 2016 on valittu johtaminen ja yhteistyö sekä mielekkäät tehtävät ja henkilöstövoimavarojen suunnitelmallinen käyttö. Osa strategian toteuttamisen edellyttämistä toimenpiteistä on nostettu kärkitoimenpiteiksi, joiden toteuttamiseen tulee kiinnittää erityistä

huomiota. Henkilöstöstrategia linjaa mm., että henkilöstösuunnittelun tulee toimia johtamisen, tulosohjauksen ja muutoksenhallinnan välineenä ja auttaa varautumaan henkilöstön ja mahdollisesti henkilöstörakenteen vaihtumiseen sekä osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Lisäksi henkilöstöstrategia linjaa että henkilöstön osaamista ja vahvuuksia tulee hyödyntää. Henkilöstövoimavarojen hallintaan liittyviksi kärkitoimenpiteiksi strategia nimeää mm. tulosohjauksen mukaisen henkilöstösuunnitelman laatimisen ja hyödyntämisen päivittäisjohtamisessa, eläköitymisen ja muiden syiden aiheuttamiin henkilöstövaihdoksiin varautumisen, suunnitelmallisen rekrytoinnin sekä osaamisen ja tiedon siirtämisen varmistamisen. (Oikeusministeriö 2012.)

Rikosseuraamuslaitoksen tuorein henkilöstösuunnitelma on laadittu vuonna 2013 ja se on laadittu vuosille 2013 - 2020. Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstösuunnitelma koostuu sekä paikallisen tason että keskushallinnon numeraalisesta ja tehtävänimikkeiden tasolla tapahtuvasta henkilötyövuosisuunnittelusta, toimintaympäristön ja sen riskien analyysistä sekä edellisen tilikauden tilinpäätöstiedoista (sisältäen mm. sairastavuuden ja työtyytyväisyyden tason tunnusluvut). Lisäksi koko Rikosseuraamuslaitoksen yhteinen henkilöstösuunnitelma sisältää osiot määrääaikaisten virkojen määrästä ja sen arvioidusta kehitymisestä, työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden virkamiesten työkyvyn ylläpitämisestä, työttömyysuhan alaisten virkamiesten työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämisestä, osatyökykyisten työllistamisestä, henkilökierro ja liikkuvuuden roolista sekä ammatillisen osaamisen ja osaamisvaatimuksissa tapahtuvien muutosten arvioinnista. Asiakirja sisältää myös osion suunnitelmien toteuttamisen ja seurantamenetelmien ohjeistuksesta. (Rikosseuraamuslaitos 2014b.) Käytännössä useimmat Rikosseuraamuslaitoksen toimipaikat Kuopion yhdyskuntaseuraamustoimisto mukaan lukien laativat henkilöstösuunnitelmansa tulossopimusasiakirjan osana. Tällöin henkilöstösuunnittelu on konkreettisesti yksi osa koko vuoden strategisten tavoitteiden, keinojen ja tunnuslukujen suunnittelua.

3.1.2 Ohje virkojen ja muiden palvelussuhteiden täyttämisestä Rikosseuraamuslaitoksessa

Vuonna 2014 päivitetty, toistaiseksi voimassa oleva Ohje virkojen ja muiden palvelussuhteiden täyttämisestä Rikosseuraamuslaitoksessa (5/100/2014) kokoa kattavasti rikosseuraamusalan rekrytointiin liittyvän lainsäädännön. Jatkossa Ohjeeseen virkojen ja muiden palvelussuhteiden täyttämisestä Rikosseuraamuslaitoksessa (5/100/2014) viitataan termillä "ohje". Ohjeessa on kirjoitettu auki se, kuinka rekrytoinnissa tulee menetellä ja mitkä ovat sen painopistealueet. Ohjeen nimettynä tavoitteena on ammattimaisen, yhdenvertaisen ja tasapuolisen haku- ja valintamenettelyn turvaaminen sekä se, että rekrytoinnilla saataisiin "oikeanlaista henkilöstöä oikeanlaisiin tehtäviin oikea-aikaisesti". Ohjeen johdannoksi todetaan,

että Rikosseuraamuslaitoksen virkaa täytettäessä kiinnitetään erityistä huomiota hakijan henkilökohtaiseen sopivuuteen. (Rikosseuraamuslaitos 2014d.)

Ohje virkojen ja muiden palvelussuhteiden täyttämisestä Rikosseuraamuslaitoksessa (5/100/2014) ohjeistaa rekrytointia alkutoimista nimittämiseen saakka. Rekrytoinnin valmistamiseen liittyviksi toimiksi ohje nimeää tehtäväkuvauksen ja tehtävän vaativuustason selvittämisen sekä sen, mitkä ovat suunnitellun palkkaamisen taloudelliset mahdollisuudet. Prosessissa ohjeistetaan kiinnittämään huomiota julkisen talouden näkymiin, valtion tuottavuus- ja vaikuttavuusohjelmaan sekä Rikosseuraamuslaitoksen rekrytointiin liittyviin sisäisiin linjauksiin. Ohjeen mukaan ennen hakuprosessia täytyy selvittää sisäisen tehtäväjärjestelyn mahdollisuudet sekä se, onko valtionhallinnossa virkajärjestelyn kohteena olevia henkilöitä. (Rikosseuraamuslaitos 2014d.)

Ohjeen mukaan rekrytoinnin seuraava vaihe on viran toimenkuvan ja hakukriteereiden määrittäminen. Toimenkuvauksen tulee ohjeen mukaan sisältää tiedot virkanimikkeestä, työn luonteesta ja sen vaatimustasosta, organisatorisesta asemasta ja vastuista, toimeen kuuluvista tehtävistä sekä toimen vaatimuksista, joita ovat koulutus, kokemus, muut tiedot ja taidot sekä ominaisuudet. Hakukriteereitä määritettäessä on ohjeen mukaan selvitettävä tehtävän vaatima koulutus, kielitaito, kokemus, kyvyt ja säädökset. Ennen viran avoimeksi julistamista ohjeen mukaan on myös määriteltävä palkkauksen taso ja määräytyminen, jotka on myös osattava ilmaista kullekin haastateltavalle rekrytointihaastattelun yhteydessä.

Ohje ohjaa kartoittamaan virkaa täytettäessä sisäisen liikkuvuuden edellytykset. Ohjeen mukaan sisäisen liikkuvuuden tehtäviä voivat hakea muiden reunaehtojen täytyessä Rikosseuraamuslaitoksessa pysyvässä virassa olevat henkilöt, jotka ovat avoimeksi harkittavaan tehtävään muodollisesti kelpoisia. Menettelyllä tavoitellaan ohjeen mukaan liikkuvuuden lisääntymistä, yksikköjen välisten resurssien tasaamista, henkilöstörakenteen muutosta, ammatillista kehittymistä ja sijaisuuksien täyttämistä. Ohjeessa suositellaan, että kaikista – myös alle vuoden mittaisista määräaikaisista virkasuhteista – tiedotetaan Rikosseuraamuslaitoksen sisäisesti. Erityistä huomiota ohjeen mukaan tulee kiinnittää siihen, että virastossa irtisanomishan alla oleville tai takaisinottovelvoitteen piiriin kuuluville henkilöille tarjotaan avoimeksi tulevia virkoja ensimmäisenä. Virkajärjestelymahdollisuuksien kartoitusta ei ohjeen mukaan saa koskaan ohittaa ja sen toteuttamisen ajankohdan tulee näkyä nimitysmuistiossa. (Rikosseuraamuslaitos 2014d.)

Ohje kehottaa noudattamaan hakumenettelyssä ja hakuilmoituksen laatimisessa Valtiovarainministeriön ohjetta virantäytössä noudatettavista periaatteista (VM 1/01/2009). Työnhakuilmoittamisen kanavaksi ohjeessa suositellaan valtion Heli-rekrytointijärjestelmän käyttöä ja hallinnonalan virastojen yhteisilmoittamista lehti-ilmoittamisen tullessa kyseeseen. Ohjeen

mukaan voidaan hyödyntää myös sosiaalista mediaa, esimerkiksi LinkedIniä, Facebookia ja Twitteriä. Hakuilmoitus tulee ohjeen mukaan muotoilla rekrytointi-ilmoitusmallin mukaisesti. (Rikosseuraamuslaitos 2014d.)

Arviointivaiheeseen kuuluu ohjeen mukaan hakemusten käsittely, haastattelut, taustatietojen tarkistaminen sekä tarvittaessa psykologinen henkilöarviointi ja jatkohaastattelu. Ohjeessa mainitaan, että henkilövalinnan ollessa organisaatiolle suuri investointi, henkilövalinnan tekijöiden tulee olla soveltuvia ja koulutettuja henkilöitä, joilla on pitkäaikainen kokemus Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiosta. Ohjeen mukaan hakijoita vertailtaessa hakijoista karsitaan kelpoisuusvaatimukset täyttämättömät. Hakijoiden vertailun pohjaksi ohjeessa nimetään nimitysperusteet ja hakuilmoituksessa nimetyt kriteerit. Vertailussa tulee ohjeen mukaan noudattaa yhdenvertaisuutta. Tarkemman vertailun pohjaksi ohje nimeää hakijayhteenvedon, joka voidaan kuitenkin korvata nimitysmuistion kirjauksilla. (Rikosseuraamuslaitos 2014d.)

Ohje nostaa haastattelun tärkeäksi elementiksi sen, että haastattelijat ovat osaavia, mielellään molempaa sukupuolta edustavia ja mieluiten koko haastatteluprosessien ajan samat. Ohjeen mukaan haastattelijoiden joukossa olisi hyvä olla valittavan tuleva lähiesimies sekä henkilöstöasioiden ammattilainen tai nimitysasioissa esittelijänä toimiva virkamies. Ohje nimeää haastattelun tarkoitukseksi sen, että haastattelussa kartoitetaan ”oikealla tavalla motivoituneita, tehtävässä menestyviä ja organisaatioissa viihtyviä henkilöitä”. Ohjeessa nimetään haastattelun aihepiireiksi pätevyyden arvioinnin, ammatillisen motivaation arvioinnin, arvojen, ammattietiikan ja työmoraalin arvioinnin, hakijan itseään sekä elämäntilannettaan ja henkilöhistoriaansa koskevat käsitykset. Teemojen avulla pyritään ohjeen mukaan selvittämään hakijan aikaisempaa työhistoriaa, toimintaa, henkilökohtaisia ominaisuuksia ja ajattelua ja sitä sopivatko ne yhteen tehtävän vaatimusten kanssa. Arkaluonteisten kysymysten esittämiseksi tulee ohjeen mukaan olla aina selkeät perusteet. Ohjeen mukaan valintamenetellessä kerättävien tietojen tulee tulla lähtökohtaisesti henkilöltä itseltään, mutta hänen suostumuksellaan voidaan käyttää muitakin tietolähteitä (esimerkiksi yhteydenottoja aikaisempiin työpaikkoihin, huumausainetestausta, terveydentilaselvitystä tai mahdollista henkilöarviointia). Virkaan valittavasta tehdään turvallisuusselvitys tehtävään hakevan kirjallisella suostumuksella rikosseuraamusalueiden ja valtakunnallisten yksiköiden linjausten mukaisesti. (Rikosseuraamuslaitos 2014d.)

Ohjeen mukaan psykologisen henkilö- ja soveltuvuusarvioinnin hankkimisen tarkoituksena voi olla tehtävien hoidon edellytysten tai siinä kehittymisen tavoite ja se voi palvella arvioinnin ammatillisuutta ja objektiivisuutta. Ohjeessa soveltuvuusarvioinnista katsotaan voivan olla hyötyä etenkin erityisosaamista vaativiin tehtäviin tai johto- ja esimiestehtäviin valittavan henkilön kohdalla. Henkilöarvioinnin tekijän täytyy ohjeen mukaan olla valtion yhteishankin-

tayksikkö Hansel Oy:n kilpailuttama taho ja arvioinnin hankkimiseen tulee olla arvioitavan suostumus. (Rikosseuraamuslaitos 2014d.)

Nimityspäätös tehdään ohjeen mukaan aina esittelystä. Sen pohjalla on ohjeen mukaan oltava nimitysmuistioon kirjatut, nimitysharkinnassa tehdyt arviot hakijan kelpoisuudesta ja ominaisuuksista suhteessa haettavana olevan viran vaatimuksiin. Nimitysharkinnassa harkitaan ohjeen mukaan sitä, kenellä on parhaat edellytykset hoitaa virkaa ja kuka on tehtävään soveltuvin. Ohjeen mukaan nimitysmuistiossa vertaillaan hakijoiden ansioita nimitysperusteiden, kelpoisuusvaatimusten täyttymisen sekä virkaan kuuluvien tehtävien vaatimusten perusteella. Ansioita tulee ohjeen mukaan selostaa tasapuolisesti ja vertailla objektiivisesti. Nimitysmuistiossa tulee ohjeen mukaan kertoa kuka on tehtävään ansioitunein siten, että lainsäädännön asettamat vaatimukset ja perusteet täyttyvät. Valinnan virkaan tekee ohjeen mukaan asetuksessa ja työjärjestyksessä säädetty virkamies. Rikosseuraamustyöntekijöiden kohdalla nimityspäätöksen tekee yksikön johtaja. Ohjeen mukaan valtion virkamiesten nimitykseen ei voi hakea muutosta valitusteitse. Valinnasta voi kuitenkin kannella ylimmille laillisuusvalvojille tai laatia tasa-arvo- tai yhdenvertaisuuslain mukaisen kanteen työsyRJinnästä. (Rikosseuraamuslaitos 2014d.)

3.2 Henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtaminen

Nykyinen käsitys työstä, tehtäväkuvista ja ihmisen oppimisesta on dynaaminen: ihminen nähdään oppimiskyisenä ja kehittyvänä sekä työ vaatimuksiltaan muuntuvana. Henkilönvalintaa ei nähdä kertaluontoisena, vaan toistuvana ja prosessinomaisena henkilön urakehityksen eri vaiheissa. Henkilökohtainen arviointi ja palaute ovat tulevaisuudessa yhä suuremmassa roolissa rekrytointia, valmennusta, kehittämistä ja urasuunnittelua. Henkilöstöjohtamisen eri osat kuten rekrytointi, koulutus ja urasuunnittelu tulee Honkaniemen (2006, 171-183) mukaan nähdä saman järjestelmän eri osiksi, joiden on toimittava saman tavoitteen suuntaisesti. Henkilövalinnassa saatavan tiedon ja siitä tehtävän arvion hyödyntäminen myöhemmin koulutus-, tehtäväkuva- ja urasuunnittelussa on esimerkki tällaisesta. Myös itse henkilövalintaprosessin seuranta ja analysointi jälkikäteen sekä näitä seuraavat mahdolliset kehittämistoimenpiteet ovat osa Honkaniemen mukaan laadukasta rekrytointia ja parhaimmillaan aikaisemmista rekrytointiprosesseista ja rekrytoinneista sekä käytännössä todettavasta soveltuvuudesta voidaan oppia terävöittämään arviointia seuraavia prosesseja silmällä pitäen. (Honkaniemi ym. 2006, 171-183.)

Henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtamisen alaluvuissa käsitellään nykyaikaisen työelämän asettamia osaamistarpeita ja niiden yhteyttä henkilöstösuunnitteluun (luku 3.2,1), osaamisen johtamista (luku 3.2.2) sekä henkilönvalinnan perusteita (luku 3.2.3).

3.2.1 Nykyaikaisen työelämän osaamistarpeet ja henkilöstösuunnittelu

Organisaatioiden tehtävänä on tuottaa määriteltyjä avaintuloksia, joiden saavuttamiseksi tarvitaan toimenpiteitä. Toimenpiteiden tekeminen ja siten haluttujen tulosten aikaansaaminen puolestaan vaativat erilaista ja eritasoista osaamista. Oikeanlaisen henkilöstön muodostamiseksi täytyy Helsilän (2009, 15-29) mukaan nähdä vaivaa ja osata katsoa tulevaisuuteen: kun tehdään vakituiseen työsuhteeseen johtava rekrytointipäätös, ei tarpeen ja henkilön sopivuuden tarkastelu voi keskittyä nykyaikaan ja lähitulevaisuuteen, vaan sopivuutta tulisi osata tarkastella useiden vuosien aikajänteellä. Eri asia on mahdollinen projektiluonteiseen tehtävään rekrytointi, jossa aikajänteen tuleekin olla reaalityö. Työelämän ollessa jatkuvassa murroksessa henkilöä ei Helsilän mukaan myöskään voida valita staattiseen tehtäväkuvaan, koska sellaisia ei enää juuri ole. Helsilän mukaan henkilöä valittaessa täytyykin osata ennustaa hänen menestymistään myös mahdollisesti ajan kuluessa toisenlaisiksi muovautuvissa tehtävissä. Monissa tehtävissä tulee lisäksi pystyä omaksumaan uusia tiedollisia ja taidollisia sisältöjä sekä toteuttamaan muutoksia omassa roolissa (ns. roolijoustavuus). Varsinkin asiantuntijaroolissa työskentelevän työntekijän on usein pystyttävä siirtymään nopeasti työskenteletilanteesta toiseen. Toisaalta monissa töissä työn ydinosat pysyvät muuttumattomina, vaikka työvälineet, -orientaatiot ja -tekniikat muuttuisivatkin. Työpaikoilla täytyy pystyä sopeutumaan myös jatkuviin organisaatiomuutoksiin, toimintaympäristön epävarmuuteen sekä uusiin toimintatapoihin (Honkaniemi ym. 2006, 76 - 77).

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2011) mukaan henkilöstöstrategian suunnittelu alkaa olemassa olevan henkilöstön osaamisen kartoittamisesta, jonka yhteydessä saadaan tietoa mahdollisista osaamisvajesta ja uusien henkilöstöresurssien tarpeista. Henkilöstöstrategian toisessa vaiheessa päätetään henkilöstön sijoittumisesta olemassa oleviin tehtäviin siten, että jokaisen osaamisalueet tulevat käyttöön ja henkilöstö on sijoitettu mahdollisimman sopiviin ja mielekkäisiin tehtäviin. Parhaimmillaan henkilöstö tukee kaikkia organisaation toimintoja sekä säilyttää ja uudistaa osaamista. Joskus osaamista voidaan myös pystyä siirtämään muualle käyttöön. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2011) määrittelyn mukaan henkilöstöstrategiassa kuvataan tavallisesti henkilöstövoimavarojen määrälliset, rakenteelliset, osaamisen ja hyvinvoinnin tavoitteet. Siinä päätetään myös keinoista ja aikataulusta, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Henkilöstö on avainasemassa toteuttamassa (tai laiminlyömissä) strategian mukaista toimintaa työyhteisöissä ja täten henkilöstöstrategia on tärkeä osa toimintastrategian jalkauttamista ja pitkän tähtäimen visio siitä, kuinka organisaatio tulee huolehtimaan siitä, että strategian mukaisia toimintoja toteuttamassa on juuri oikeanlainen osaajien joukko (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2011).

Henkilöstösuunnittelussa täytyy Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2011) mukaan olla vahva kytkös organisaation strategiseen suunnitteluun; sen tulee ennakoida ainakin henkilöstön

osaamisen ja määrän kehittymistä sekä henkilöstön sijoittumista ja kohdentumista. Huolellinen henkilöstösuunnittelu kattaa tiedot tulevista rekrytointitarpeista, mahdollisista sisäisistä siirroista tai tehtävien uudelleenjärjestelyistä, mahdollisten ostopalveluiden käyttämisestä, mahdollisista tehtävien osittamisesta tai yhdistämisestä, sijais- ja seuraajasuunnitelmista sekä kunkin kehitymis- ja urasuunnitelmista. Kamenskyn (2010, 309) mukaan strategia ja operatiiviset toimet eivät aina kohtaa toisiaan ja pahimmillaan tehtävät toimenpiteet ovat strategian vastaisia. Parhaimmillaan kuitenkin uudessa osaamisen johtamisessa henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen näkökulmat limittyvät yhteen.

Honkaniemen (2006, 77-78) mukaan yhä enemmän osaamista ja joustavuutta vaativassa työelämässä korostetaan helposti dynaamisia, vahvasti ulospäin suuntautuneita ja kehitysorientuneita yksilöitä sekä heidän paremmuuttaan. Toisaalta työpaikoilla tarvitaan kuitenkin myös vaatimattomia, tasaisesti työtään tekeviä ja hyvin rutiinia sietäviä työntekijöitä. Ei ole olemassa henkilöä, joka olisi joka paikassa kokoavasti ja lähtökohtaisesti sopiva tai hyvä: työpaikoilla tarvitaan diversiteettiä ja parhaimmillaan erilaiset yksilöt täydentävät toisiaan. Pohjimmiltaan kysymys on Honkaniemen mukaan siitä, mitkä ominaisuudet ovat juuri kyseisessä työtehtävässä keskeisiä sekä siitä, että jokainen oman ominaislaadun omaava yksilö toimii itsensä ja työtehtävänsä kannalta optimaalisen ansiokkaasti ja tuloksellisesti. Substanssiosaaminen on ammattimaisen toiminnan ytimessä, mutta pelkällä substanssiosaamisella ei työelämässä pärjää. Se tarvitsee seurakseen liiketoiminta- ja organisaatio-osaamisen elementit, joiden kautta substanssiosaaminen voi liittyä organisaation muuhun toimintaan ja muuhun osaamiseen (Virtainlahti 2009, 27).

Ruohotien (2005, 210) mukaan työ räätälöitiin perinteisesti suorittajansa mukaan, mutta nykyajan ja tulevaisuuden työelämä edellyttävät ihmisen kykyä räätälöidä omaa osaamistaan ja sopeutua itse tehtäviensä vaatimusten mukaiseksi. Oma osaaminen ja kyky jatkuvaan uuden oppimiseen tarjoavat Ruohotien mukaan turvaa alati muuttuvilla työmarkkinoilla: ihmiset vaihtavat työpaikkaa keskimäärin 3 - 8 kertaa työuransa aikana ja tutkintojen puoliintumisen eli osittainen vanhenemisaika on kolme vuotta. Nevalaisen (2007, 151) mukaan loppuun palamisen riskiryhmässä ovat ammattilaiset, jotka tekevät säännöllisesti työtä omaa persoonaa työvälineenä käyttäen. Työsuhteiden lyhetessä ja muuttuessa epävarmemmiksi yksilön paras vakuutus Ojalan (2002, 35-39) mukaan mahdollisimman hyvä työmarkkinakunto, ajantasainen pätevyys ja kyky tehokkaaseen oppimiseen. Niitä tulee Ojalan mukaan kehittää ja laajentaa tietoisesti ja jatkuvana prosessina.

3.2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on suurimpia nykyaikaisten yritysten kehittämisen haasteita (HRD-instituutti 2016). Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää Vakkalan (2012, 66-75) mukaan henkilöstön määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation hoitamiseen liittyvät tehtävät. Henkilöstön osaamiselle pohjautuvassa toiminnassa henkilöstövoimavarojen (tiedot, taidot, osaaminen ja arvot) johtaminen on oleellisen tärkeää. Human Resource Management (HRM) - toiminnot sisältävät mm. palkitsemisen sekä koulutus- ja urakehityspolut. (Vakkala 2012, 66-75.)

Osaaminen voidaan Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2011) mukaan jakaa vaalittavaan ja säilytettävään osaamiseen, kehitettävään osaamiseen, uudenlaisen toiminnan edellyttämään osaamiseen ja poistuvaan mutta tarpeelliseen osaamiseen, joka on korvattava. Osaamisen kehittämiseen tähtäviä työkaluja ovat mm. henkilöstösuunnitelma, kunkin työntekijän henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, rekrytointisuunnitelma, kustannuslaskelmat ja mahdollisesti joskus myös ulkoistamis- ja muut suunnitelmat. Osaamista painottavassa rekrytoinnissa määritellään Kunnallisen työmarkkinalaitoksen mukaan se, minkälaisia tehtäviä ja minkälaista vastuualuetta henkilö tulee hoitamaan sekä se, minkälaista osaamista ne vaativat. Valintaprosessissa kiinnitetään tuolloin erityistä huomiota siihen, mitä erilaista osaamista tehtävien ansiokas hoitaminen tulee vaatimaan ja millä ehdoilla tuollaisen osaamisen haltija voidaan organisaatioon saada. Lisäksi Kunnallisen työmarkkinalaitoksen mukaan on syytä suunnitella se, miten työnhakijoiden osaamisesta pyritään varmistumaan rekrytointivaiheessa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2011.)

Työelämän muutokset vaativat henkilöstön lisäksi myös osaamisen johdolta yhä enemmän uusien toimintatapojen ja taitojen opettelua. Jatkuvässä muutoksessa osaamisen hallinnasta ja henkilöstövoimavarojen johtamisesta onkin kehittynyt yksi organisaatioiden johtamisen tärkeimpiä kulmakiviä (Honkaniemi ym. 2006, 16-17). Uudet johtamisen vaatimukset asettavat esimiehille enenevässä määrin taitovaatimuksia henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyen. Organisaatiot ovat keskenään hyvin eri tasolla henkilöstövoimavarojen johtamisen suhteen. Parhaiten hoidetuissa organisaatioissa esimiesten rekrytointi- ja haastatteluvalmennuksesta on huolehdittu osana organisaation jatkuvaa kehittämistä ja henkilöstön hankintaa sekä kehittämistä ohjaa selkeästi organisaation kokonaistrategiaan kytkeytyvä henkilöstöstrategia ja henkilöstösuunnittelua tehdään pitkällä aikavälillä. Pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelmassa voidaan Honkaniemen mukaan huomioida henkilöstön nykyinen osaamistaso ja verrata sitä tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen sekä laatia vertailutiedon pohjalta suunnitelma siitä, minkälaisia tulevaisuuden uudet osaamisvaatimukset ovat ja kuinka niitä ryhdytään täyttämään. Henkilöstösuunnitelma voi siis toimia ohjenuorana mahdollisille uusille henkilövalinnoille ja olemassa olevan henkilökunnan osaamisen päivittämiselle. Tällöin organisaatio

tion kokonaisstrategia, henkilöstöstrategia, kehityskeskustelut ja koulutus- sekä urapolkujen suunnittelu ovat kukin oleellisia, toisiinsa arkipäivässä luontevasti limittyviä osasia. (Honkaniemi ym. 2006., 16-17.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet liittyvät Vakkalan (2012, 65-77) mukaan tehtäväkentän laajuuteen ja moninaisuuteen. Vakkalan mukaan rekrytointiin, palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät asiat päätetään ja raamitetaan usein keskitetysti, jolloin lähiesimiehellä voi olla huonot tilannekohtaisen soveltamisen mahdollisuudet. Lisäksi henkilöstövoimavarojen johtamisen sisällöt ja tehtävät ovat laaja-alaiset ja uhkana onkin, että osa toiminnoista voi jäädä puutteellisesti hoidetuiksi tai laiminlyödyksi. (Vakkala 2012, 65-77.) Esimiehenä toimimassa ei Helsilän (2009, 76-87) mukaan myöskään riitä nykypäivän johtaminen, vaan on kyettävä visioimaan yrityksen tulevaisuus. Osaamistarpeet elävät ja muuttuvat. Tulevaisuuden ennakoititietoa on saatavilla runsaasti. Hyvä esimies tuntee henkilöstönsä vahvuuden ja heikkoudet ja kannustaa henkilöstöään kehittymään tavalla, joka palvelee hyvää osaamisen tasoa myös tulevaisuudessa. Tuloksiin pääsemisen edistämiseksi voidaan käyttää esimerkiksi myös aikuisen oppimista tukevia metodeja (HRD-instituutti 2016). Keskustelut, ammattijulkaisujen seuraaminen, aktiivisuus, näkökulmien vertailu ja puntarointi, tutkiminen ja kokeilu, rajoja rikkova ideointi ja kokeileminen, verkostojen hyödyntäminen, mentorointi ja ”silmit auki kulkeminen” ovat oivallisia arkipäivän kehittämisen ja kehittymisen – ja myös rekrytointitarpeiden sekä rekrytoinnin – työkaluja (Helsilä 2009, 95-99). Tärkeää on muistaa, että myös johto on osa henkilöstöä, jonka hyvinvoinnista ja kehittymisestä tulee myös huolehtia.

3.2.3 Henkilönvalinta

Rekrytointi eli henkilönvalinta voi olla joko sisäistä tai ulkoista. Parasta sisäistä rekrytointia on Honkaniemen ym. (2006, 1-17) mukaan jatkuva urasuunnittelu ja sisäinen arviointi. Henkilöstölle voidaan myös antaa mahdollisuus ilmoittaa halukkuutensa uusiin tehtäviin. Mikäli ulkoiseen rekrytointiin eli kokonaan uuden henkilöresurssin palkkaamiseen päädytään, prosessi on syytä hoitaa huolellisesti. Onnistuneilla henkilövalinnoilla on keskeinen merkitys organisaation toimivuuden, tehokkuuden ja työhyvinvoinnin kannalta (Honkaniemi ym. 2006, 23 - 24).

Täydellisiä työntekijöitä tuskin on olemassakaan, mutta huolellisella rekrytoinnilla ja arvioinnilla voidaan pyrkiä mahdollisimman onnistuneeseen henkilövalintaan ja välttää pahimmat virheratkaisut. Honkaniemen ym. mukaan rekrytointitilanne on myös oivallinen kanava viestiä omasta organisaatiosta sekä luoda positiivista työnantajamielikuvaa tulevia rekrytointitarpeita pohjustamaan. Onnistuneessa henkilövalinnassa hyötyvät molemmat rekrytointitilanteen osapuolet: työnantaja saa motivoituneen ja osaavan työntekijän, työntekijä puolestaan suoriutuu tehtävistään hyvin, viihtyy työssään ja kokee palkitsevuutta. Myös työyhteisö hyötyy,

kun uusi työntekijä sopii hyvin joukkoon ja täydentää organisaation osaamispääomaa. (Honkaniemi ym. 2006, 23 - 24.) Ennen rekrytointiprosessin aloittamista onkin Helsilän (2009, 18 - 22) mukaan tärkeää pohtia tarvitaanko uusi henkilö ylipäättään vai olisiko tehtävät uudelleenjaettavissa olemassa olevan henkilöstön kesken tai voitaisiinko jo olemassa olevaa henkilöä kouluttaa sen suuntaisesti, että ilmenneet uudet tarpeet tulisivat täytetyiksi. Rekrytointiin käytettävä aika on Helsilän mukaan äärimmäisen tehokkaasti käytettyä aikaa, jos prosessi tehdään huolella ja sen kautta yritykseen saadaan uutta avainosaamista: rekrytointiin kannattaa siis panostaa sekä aikaa että ajatusta. Panostuksen lisäksi Helsilän mukaan rekrytoijalla täytyy myös olla rohkeutta ja rehellisyyttä perua mahdolliset virhevalinnat. (Helsilä 2009, 18-22.)

Rekrytointiin kannattaa Honkaniemen ym. (2006, 1 - 24) mukaan panostaa myös siksi, että organisaation menestys on suoraan verrannollinen henkilöstön osaamisen tason kanssa. Huolellinen henkilön valintaan panostaminen voidaankin Honkaniemen ym. mukaan nähdä investointina, joka vaatii paljon työtä ja vaivaa, mutta on myös kannattavaa: eräiden arvioiden mukaan hyvä työntekijä on vähintään kaksi kertaa yhtä tuottava kuin huono ja edelleen mitä mutkikkaammista työtehtävistä on kysymys, sitä suuremmaksi näiden kahden välinen ero muodostuu. Huonon valinnan myötä voidaan nähdä heikentyneitä työsuorituksia, yleisen tuottavuuden laskua, kielteisiä työyhteisö- ja asiakasvaikutuksia ja esimiehen epäoleelliseen kulu- van ajankäytön lisääntymistä. Henkilön osaamisen tasosta riippuen voidaan myös törmätä kysymyksiin siitä, pystyykö henkilö suoriutumaan tehtävistään vaihtelevissa olosuhteissa itsenäisesti vai tarvitaanko osaamisen tueksi usein muita henkilöitä, jolla on omat taloudelliset ja työn järjestelyihin liittyvät seurauksensa (HRD-instituutti 2016).

Henkilövalinnan huolellinen valmistelu helpottaa Honkaniemen ym. (2006, 39-41) mukaan ehdokkaiden vertailua ja tehostaa uuden resurssin käyttöönottoa työhöntulotilanteessa. Rekrytoinnin pohjatyö sisältää Honkaniemen mukaan rekrytointitarpeen analysoinnin, tehtävänkuvauksen laatimisen, valintakriteereiden määrittelyn ja avoimesta tehtävästä tiedottamisen. Onnistuneen henkilövalinnan tekeminen alkaa Honkaniemen ym. mukaan huolellisesta tarveanalyysistä; on tärkeää analysoida organisaation kokonaistilanne ja miettiä onko uuden henkilön rekrytointi tarpeellista vai organisoidaanko työ tai tehtäväalueet eri tavalla kuin ennen. Organisaatioihin kohdistuvat kustannuspaineet ajavat osaltaan esimiehiä kartoittamaan tehtävien hoitamista olemassa olevan henkilöstön toimesta. Keinoina voi Honkaniemen ym. mukaan olla olemassa olevan henkilöstön osaamisen uudenlaista hyödyntämistä, henkilökiertoa ja urapolkujen toteuttamista. Mikäli tarvittavaa osaamista ei löydy eikä sitä ole mahdollista hankkia kouluttautumisen kautta, on rekrytointitilanne väylä hankkia organisaatioon uutta, tulevaisuuden kannalta kriittistä avainosaamista. (Honkaniemi ym. 2006, 39-41.)

Oleellisen tärkeää on Honkaniemen ym. (2006, 39 - 41) mukaan huomioida rekrytointia edeltävässä analyysissä se, mihin suuntaan organisaatio on menossa ja mitä vaatimuksia tulevaisuus muutoksineen asettaa tulevalle työntekijälle. Analyysistä nousevan, tulevaisuuden muutajat huomioivan tehtäväkuvauksen laatiminen onkin Honkaniemen ym. mukaan keskeisimpiä rekrytointin vaiheita; se selkeyttää uuteen työntekijään kohdistuvia odotuksia. Huolella laadittu tehtäväkuvaus on realistinen ja jäsentynyt sekä pitää sisällään myös työtehtävään kuuluvat epämukavat puolet. Onnistunut tehtäväkuvaus fokusoii työhaastattelutilannetta ja orientoi haastateltavaa mahdolliseen uuteen työhön. Jatkossa se voi toimia myös palautteen antamisen sekä urasuunnittelun työvälineenä (Honkaniemi ym. 2006, 39 - 41).

Tarveanalyysin pohjalta laaditun tehtäväkuvauksen perusteella voidaan Honkaniemen ym. (2006, 43-45) mukaan nimetä valintakriteerit eli ne perusteet, joiden avulla sopivuutta ja ehdokkaiden keskinäistä sijoittumista arvioidaan: valintakriteerit selventävät sitä, mitkä ovat tehtävässä menestymisen edellytykset ja vaatimukset. Valintakriteerit voivat Honkaniemen ym. mukaan muotoutua ammatillisten valmiuksien lisäksi henkilökohtaisista valmiuksista. Henkilökohtaisten valmiuksien arviointiin liittyvä kriteeristö muodostuu Honkaniemen ym. mukaan aina tehtäväkuvauksen pohjalta: minkälaisia ominaisuuksia esimerkiksi tehtävän edellyttämä vastuullisuus, päätöksenteko tai stressinsietokyky vaatii? Asiantuntijavalinnoissa myös henkilön tulevalla roolilla organisaatiossa on merkityksensä. Valintatilanteessa voidaan esimerkiksi punnita henkilön esiintymistaitoa tai asioiden organisoinnin ja ajanhallinnan kykyjä. Haastattelun huolellisella etukäteissuunnittelulla voidaan pyrkiä takaamaan, että soveltuvuuden ja työssä menestymisen kannalta keskeiset aiheet tulevat haastattelun aikana käsitellyiksi. Honkaniemen ym. mukaan rekrytoivan esimiehen on mahdollista arvioida haastattelutilanteessa jonkin verran myös henkilökohtaisia valmiuksia, mutta laajempi tiedonhankinta edellyttää psykologista soveltuvuusarviointia. (Honkaniemi ym. 2006, 43-45, 55.)

Keskeisiä rekrytointikriteerejä valittaessa on Salli & Takalon (2014, 15-20, 64) mukaan välttämätöntä pohtia mitä kompetensseja ja osaamisia rekrytoitavalla henkilöllä tulee olla ja mitkä ovat opetettavissa. Salli & Takalon mukaan hakijalta edellytettävät kompetenssit on hyvä määritellä ja erilaisten tulkintojen muodostumisen välttämiseksi kuvailla yksityiskohtia mahdollisimman tarkasti varsinkin silloin kun arvioijia on useita. Kriteeristö kannattaa Salli & Takalon mukaan pitää suppeana, koska ihminen pystyy prosessoimaan haastattelun aikana tehokkaasti kerrallaan vain noin kahdeksaa eri kriteeriä. Rekrytointitilanteissa ei Salli & Takalon mukaan enää korostu aikaisempaan tapaan jokin jo olemassa oleva taito, vaan yhä enemmän huomiota kiinnitetään siihen, että henkilö on oikeantyyppinen ja hänet voi (ja on taloudellisesti perusteltua) kouluttaa tehtäväkenttään. CV:stä ei Markkasen (2009, 80) mukaan toisin sanoen enää tarkastella pelkkää osaamista, vaan enenevässä määrin oikeaa asennetta, hyvää omaksumisen kykyä sekä tehtävän kannalta välttämättömiä ominaisuuksia ja kompetensseja. Olemassa olevan valintakriteeristön tärkeydestä huolimatta henkilövalintaa tekevän

esimiehen ei Honkaniemen ym. (2006, 78; 173) mukaan kuitenkaan kannata kiinnittyä sokeasti valintakriteereihinsä: joskus suunniteltu tehtäväkuva voi elää myös kesken rekrytointiprosessin jonkun hakijan profiloituessa osaajana, jonkalaista ei ollut osattu tehtävään ajatella, mutta jonka osaaminen olisi organisaatiolle hyödyllistä. Toisaalta Honkaniemen mukaan joskus voidaan olla tilanteessa, jossa valintakriteereihin sopivaa henkilöä ei löydy ja tällöin rekrytoivan esimiehen täytyy punnita olisiko jollakin hakijoista kasvu- ja kehityspotentiaalia, joka voisi puhjeta tukitoimin esille. Soveltuvuus nähdäänkin nykyään valitun yksilön, toimintaympäristön, toimintakulttuurin ja muun henkilöstön osien summana (Honkaniemi ym. 2006, 173).

Honkaniemen ym. (2006, 58-66) mukaan työhaastattelutilanteessa voi olla yksi tai useampia haastattelijoina. Tilanteessa kannattaa tehdä muistiinpanoja, koska oleellisten asioiden muistaminen ilman niitä voi Honkaniemen ym. mukaan osoittautua hankalaksi varsinkin tilanteessa, jossa haastateltavia on lyhyellä aikavälillä useampi kuin yksi. Haastattelun onnistumista auttaa Honkaniemen ym. mukaan se, jos haastattelulle on varattu riittävästi aikaa ja rauhallinen tila. Honkaniemi ym. suosittavat, että haastattelijä perehtyisi asiakirjatietoihin ennen haastattelua. Parhaimmillaan haastattelu on Honkaniemen ym. mukaan aidosti vuorovaikutustapahtuma, jossa keskustelu on puolin ja toisin informatiivista ja luontevaa. Haastattelijan tehtävänä on Honkaniemen ym. mukaan ajankäytön seuraaminen ja haastattelun suunnan sekä vetovastuun säilyttäminen. Yleensä Honkaniemen ym. kuvauksen mukaan haastattelutilanteessa keskustellaan ainakin hakijan koulutuksesta, työhistoriasta sekä -kokemuksesta, rekrytoivasta organisaatiosta, avoinna olevasta työtehtävästä sekä hakijan motivaatiosta ja työminästä vahvuuksine ja heikkouksineen. Työhaastattelussa käytännön vuorovaikutuksessa saatava, soveltuvuutta ja henkilön ominaisuuksia koskeva tieto yhdistetään haastattelun jälkeen muihin tietoihin ja kuvaa voivat täydentää tiedot mahdollisista suosittelijoista. Haastattelun aikana voidaan Honkaniemen ym. mukaan kiinnittää huomiota hakijan vuorovaikutustaitoihin ja -tyyliin, luontevuuteen ja itseilmaisuun, verbaalisiin taitoihin, haettavaan tehtävään perehtymisen tasoon sekä ensivaikutelmaan. (Honkaniemi 2006, 58 - 66.) Henkilötietolaki (523/1999) estää kysymästä arkaluonteisiksi määriteltäviä tietoja, joita ovat esimerkiksi tiedot henkilön poliittisista, yhteiskunnallisista ja uskonnollisista vakaumuksista tai etnisestä alkuperästä.

Rekrytoijan tulee Helsilän (2009, 15-24) mukaan omata rohkeutta valita tehtävään henkilö, joka ei tyydy vain sopeutumaan olemassa olevaan, vaan omaa omia vahvojakin näkemyksiä. Helsilän mukaan olisi kuitenkin yhtäläisen tärkeää pystyä vakuuttumaan myös siitä, että mahdollisesti poikkeavaakin ajattelua edustava henkilö on kuitenkin yhteistyökykyinen ja -haluinen. Helsilän mukaan rekrytoinnissa voidaan käyttää apuna kirjallista hakemusmateriaalia, haastatteluja, suosituksia ja yhteydenottoja edellisiin työpaikkoihin, erilaisia soveltuvuus- ja taitotestejä ja terveystarkastuksia. Millään menetelmällä ei voida taata täydellistä onnistumista, mutta useampia menetelmiä yhdistellen voi pyrkiä mahdollisimman onnistuneeseen

rekrytointiin ja sen selvittämiseen, sopivatko henkilön ominaisuudet ja osaaminen yrityksessä avoinna olevien tehtävien parhaaseen mahdolliseen hoitamiseen. Rekrytointiprosessin aikana kerätyt henkilötiedot on hävitettävä prosessin jälkeen, ellei lupaa niiden säilyttämiseen ole pyydetty tai niiden säilyttämisestä muutoin sovittu. Rekrytoinnin tulee olla lainmukaista. Rekrytointiin liittyviä lakeja ovat mm. Henkilötietolaki, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, Työsopimuslaki, Laki nuorista työntekijöistä sekä Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. (Helsilä 2009, 24.) Valtion virkamiesten asemasta säädetään valtion virkamieslaissa (750/1994).

Henkilönvalinnan oleellinen osa on henkilöarviointi. Henkilöarviointia voidaan tehdä monessa laajuudessa. Honkaniemi ym. (2006, 20-21) jakavat henkilöarvioinnin vaativuuden kolmeen tasoon: käytännönläheiseen pätevyyden ja osaamisen arviointiin, osaamis- ja suoriutumispohjaiseen arviointiin sekä psykologiseen arviointiin. Esimiesten tekemät työhaastattelut ja kehityskeskustelujen suoriutumisarvioinnit kuuluvat jaottelun mukaisesti käytännönläheisen tason arviointiin. Keskimmäisen tason osaamis- ja suoriutumispohjaisen arvioinnin tekeminen on Honkaniemen ym. jaottelun mukaan henkilöstöhallinnon asiantuntijan osaamisaluetta ja vaativin, kolmannen tason arviointi edellyttää psykologin pätevyyttä. Psykologinen soveltuvuusarviointi tuottaa objektiivista, mahdollisimman kokonaisvaltaista tietoa henkilöä koskien ja se voi pitää sisällään mm. arvioita haastateltavan motivaatiosta, omaksumis- ja toimintatavoista, sosiaalisista taidoista ja henkisistä voimavaroista. Substanssiosaamisen arviointia psykologinen arviointi ei Honkaniemen ym. mukaan sisällä, vaan se rajataan aina rekrytoivan organisaation esimiehen arvioitavaksi. Lainsäädäntö ei rajaa sitä, kuka soveltuvuusarviointia voi tehdä. Osa soveltuvuusarvioinnin menetelmistä on kuitenkin sellaisia, joita saa käyttää vain psykologin koulutuksen saanut henkilö. (Honkaniemi ym. 2006, 177.) Erytystä, ulkopuolisen arvioijan tekemää soveltuvuusarviota voidaan Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnon ohjeen 5/100/2014 (Rikosseuraamuslaitos 2014d) mukaan käyttää lähinnä valittaessa virkamiestä erityisasiantuntemusta vaativaan rooliin tai johtavaan tai esimiesasemaan. Koska rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytointitilanteissa ei käytännössä käytetä ulkopuolisia, psykologisen pätevyyden omaavia soveltuvuusarvioijia, opinnäytetyössä keskitytään rekrytoivien esimiesten suorittamaan käytännönläheiseen pätevyyden ja osaamisen arviointiin.

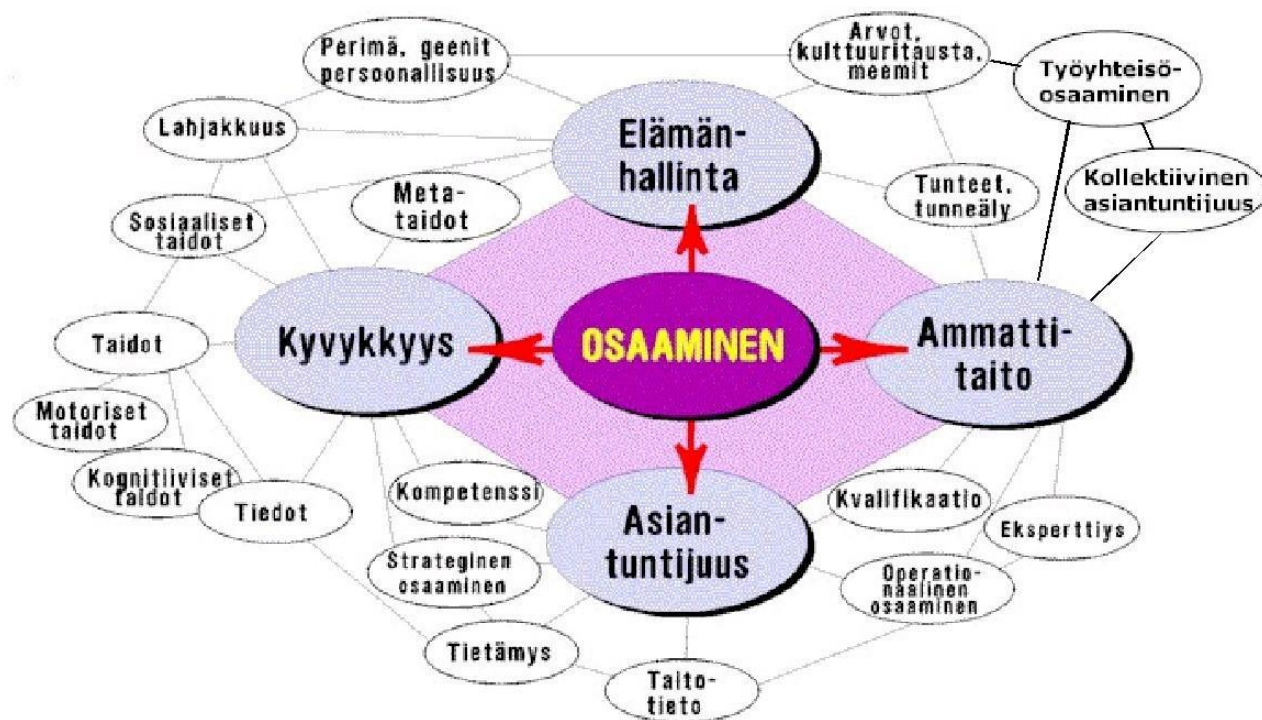
3.3 Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä

Pätevyyden tunnistamisen teoreettiset juuret ovat satavuotiset; jo Taylor kehitti aikanaan teorian tieteellisen liikkeenjohdon periaatteista, joihin kuului suorituserojen ja sitä kautta pätevyyden analyysi (Lankinen ym. 2004, 171). Käsitys ammatillisuudesta ja ammattikunnasta on vaihdellut keskiajan koko elämänpiirin käsittävästä yhteisöstä nykyaikaisiin muuttuviin, joustoa edellyttäviin moniosaajuusvaatimuksiin. Työelämässä ei enää ratkaista toistuvaisuun-

toista sarjaa ongelmia, vaan kohdataan vaihtelevia, outoja ja yllättäviäkin tilanteita vailla valmiita malleja. Jälkitekollisessa työelämässä osaamisen persoonallinen ulottuvuus onkin saanut jatkuvasti lisää painoarvoa (Onnismaa 2008, 11-15). Ammatillinen identiteetti nähdään dynaamisena, tilannekohtaisena ja persoonallisesti värittyvänä, joka neuvotellaan työpaikan sosiokulttuurisessa kontekstissa (Eteläpelto & Vähäsantanen 2008, 43 - 45).

Osaamisella tarkoitetaan Hakkaraisen & Jääskeläisen (2008, 77) mukaan yksilön taitoa, jota vahvistaa ammattikoulutus. Työpaikkakoulutuksen kautta yksilön on mahdollista päästä osalliseksi ammattikulttuuria, jossa ammatillisesti merkittävästä tulee mielekkyyden kautta osa yksilön toimintaa. Ammatillista kompetenssia voidaan Markkasen (2009, 46-48) mukaan selvittää koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Sen lisäksi Markkanen nimeää kiinnostavaksi myös sen mitä henkilö ei osaa, koska se antaa viitteitä mahdollisesti tarvittavasta lisäkoulutuksen järjestämisestä.

Ammattitaito eli ammatillinen osaaminen muodostuu Helakorven (2009) mukaan ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista sekä tekijän persoonallisista ominaisuuksista. Osaaminen voidaan Helakorven mukaan määritellä tiedoiksi ja taidoiksi, joita voidaan soveltaa käytäntöön kulloistenkin tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Osaaminen ei siis ole pelkkää tietämistä, vaan se sisältää aina myös tekemisen elementin: se on tiedon sisällön ja soveltamisen hallintaa (Virtainlahti 2009, 26). Osaamisen kentän moninaisuutta ja osaamisen käsitteiden kirjoa sekä keskinäisiä suhteita kuvaamaan lainaan Helakorven (2009) käsitekarttaa osaamisen eri osa-alueista:

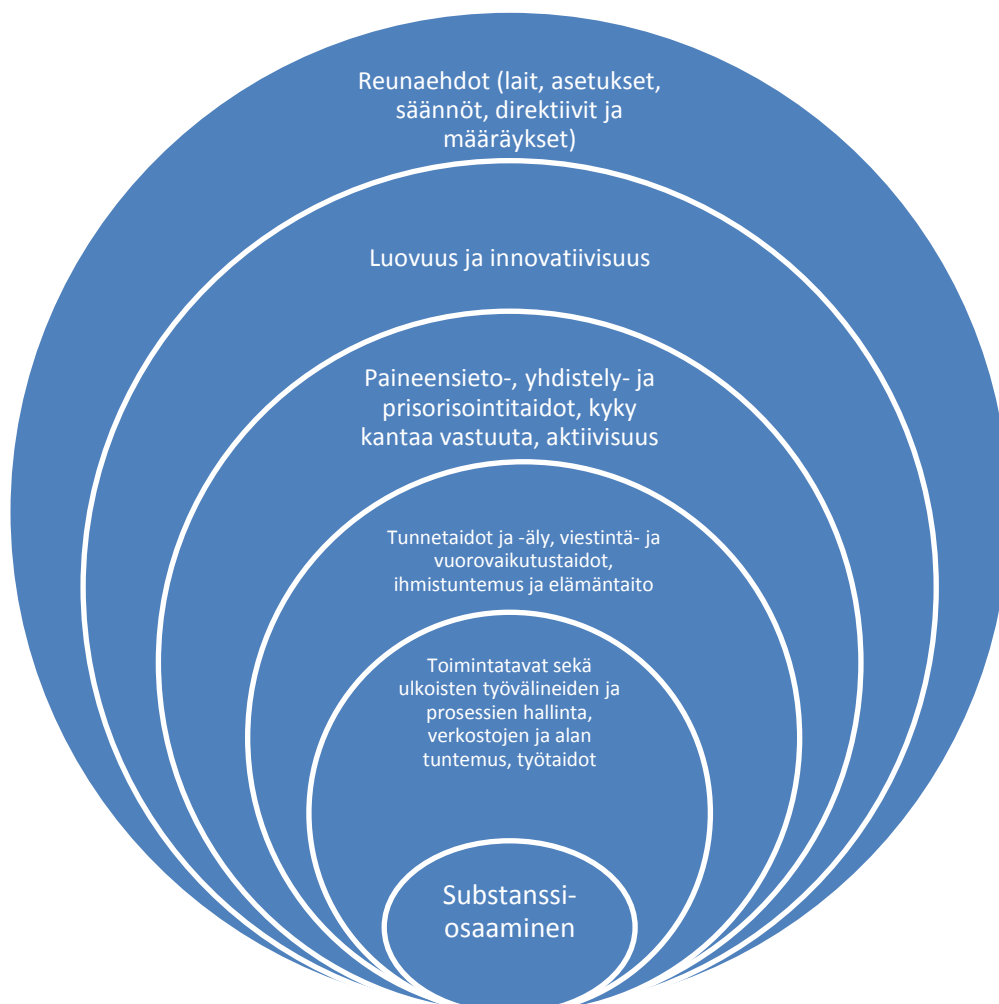


Kuva 2 Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä (Helakorpi, 2009)

Erityisesti asiantuntijuuteen liittyvän osaamisen Helakorpi (2009, 7) jakaa työyhteisöosaamiseen, kehittämis- ja kehittämisoosaamiseen sekä substanssiosaamiseen. Substanssiosaamisella tarkoitetaan Helakorven mukaan ammatillista ydinosaamista eli taitotietoa, jota työssä tarvitaan. Työyhteisössä toimimisen lisäksi Helakorven mukaan on hallittava myös työelämän yleiset pelisäännöt, ammattikunnan yhteiset tavoitteet ja eettiset sekä toimintaohjeet. Substanssiosaamiseen Helakorpi lukee myös henkilökohtaiset kyvyt ja tavat toimia tilanteissa. Helakorven mukaan työyhteisö- ja yhteistoiminta-osaaminen liittyvät työyhteisöjen sosiaaliseen luonteeseen ja verkostotyöhön. Ne edellyttävät Helakorven mukaan organisaation ydinosaamisalueen ja toimintatapojen tuntemusta sekä valmiutta kehittämistyöhön. Henkilökohtaiset osaamisvaatimukset perustuvat Helakorven mukaan organisaation ydinosaamiseen ja strateginen osaaminen sekä metakompetenssit kuuluvat kehittämisoosaamisen osa-alueeseen. Metakompetensseilla Helakorpi kuvaa työn ja työyhteisön kehittämisen vaatimaa osaamista ja ajattelutaitoja, alan uuden tiedon seuraamista ja jatkuvan oppimisen valmiuksia. Kehittämisen näkökulma edellyttää Helakorven mukaan näkemystä yhteiskunnallisesta kehityksestä, omasta arvopohjasta ja eettisistä kysymyksistä. Asiantuntijaosaaminen sekä luova ongelmanratkaisu ovatkin Pietiläisen (2005, 15) mukaan muodostuneet 2000-luvun aikana keskeisiksi tuotantotekijöiksi.

Kuvassa 3 esitellään erilaisia organisaatioissa tarvittavia osaamisen lajeja Virtainlahtea (2009, 28) mukaillen. Mallissa organisaation osaamisten keskiössä on substanssiosaaminen ja reuna-

ehtona lait, säännöt ja määräykset. Muu toiminnan edellyttämä osaaminen sekä tarvittava organisaatio- ja ihmissuhdeosaaminen täydentävät mallia unohtamatta luovuuden ja innovatiivisuuden roolia.



Kuva 3 Organisaation osaamisen lajeja (mukaillen: Virtainlahti 2009, 28)

Syrjäsen (2007, 59) mukaan kompetenssilla tarkoitetaan työssä suoriutumista eli työtehtävän vaatimaa inhimillistä toimintaa ja käyttäytymistä sekä tietoja, taitoja, ominaisuuksia ja valmiuksia. Salli & Takalo (2014, 17) lukevat kompetensseihin myös henkilön kokemukset, motiivit, arvot ja persoonallisuuden. Kompetenssit voidaan Syrjäsen mukaan jakaa pätevyys- ja suoriutumiskompetenssiin, jotka eroavat toisistaan lähinnä näkökulmiensa vuoksi: suoriutumiskompetenssit kuvaavat osaamiseen liittyvää ihmisen käytännöllistä tekemistä ja käyttäytymistä, pätevyyskompetenssit päätellään analysoimalla työtehtävien asettamia vaatimuksia.

Lankisen ym. (2004, 194) mukaan osaamisen kirjosta ei sovi unohtaa henkisen hyvinvoinnin ja työkyvyn vaalimisen ja edistämisen kykyjä. Alun perin taloustieteestä tuttua pääoman käsitettä käytetäänkin nykyään myös osaamisen kuvaamisessa. Lankisen mukaan ainakin inhimillinen pääoma, intellektuaalinen pääoma sekä sosiaalinen pääoma liittyvät yksilön kykyihin ja osaamiseen. Inhimillisen pääoman ytimessä ovat Lankisen mukaan tiedon sijaan oppimis-, uusiutumis- ja innovointikyvyt. (Lankinen ym. 2004, 169; 194.)

Ammattiosaamisen rinnalla työelämässä tarvitaan Välivehmaan (2014, 17-20) mukaan myös ns. toimintakokonaisuusosaamista. Toimintakokonaisuusosaamisella tarkoitetaan Välivehmaan mukaan sitä, että usein ammattiroolit edellyttävät ammatillisten taitojen lisäksi muitakin taitoja, joita voivat olla esimerkiksi sosiaalinen taito tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, kyky toimia erilaisissa työympäristöissä tai kyky yhdistää omia yksittäisiä taitoja uudennlaiseksi kokonaisuusosaamiseksi toisessa tehtävässä tai ympäristössä. Uuden työelämään osaamisvaatimuspainotuksiin kuuluvatkin Välivehmaan mukaan tiedon ohella yhä painavammin myös sosiaaliset taidot sekä viestintä- ja kommunikointikyky. Myös taidot itsenäiseen työskentelyyn ja aktiiviseen verkostoissa toimimiseen nousevat Välivehmaan mukaan yhä tärkeämmiksi valmiuksiksi. (Välivehmas 2014, 17-20.)

3.4 Henkilökohtaisesta sopivuudesta ja sen arvioinnista

Rekrytointitilanteessa arvioidaan Markkasen (2009, 46-48) mukaan ammatillisen osaamisen lisäksi henkilön persoonallisia ominaisuuksia, joilla voidaan tarkoittaa älyllistä kyvykkyyttä, lahjakkuutta, taipumuksia, persoonallisuuden piirteitä ja jopa fyysisiä ominaisuuksia. Erilaisia psykologisia ja kyvykkyyteen liittyviä testausmenetelmiä on olemassa lukuisia. Niillä voidaan mitata esimerkiksi persoonallisuutta, persoonaa, ärsykkeisiin reagoimisen tapoja, persoonallisuuden tiedostamattomia tasoja tai työskentelytyylejä. Markkasen mukaan haastattelu säilyy edelleen pääasiallisena sopivuuden arviointimenetelmänä, mutta erilainen testaus on lisääntyvää ja testaamisen kohteena on erityisesti yksilön persoonallisuus. Yleisluontoinen soveltuvuus on muodostunut pätevyyden ohella merkittäväksi valintakriteeriksi (Syrjänen 2007, 7, 25 - 42, 61).

Rekrytointihaastattelija on Markkasen (2009, 53) mukaan kiinnostunut työnhakijan työsuorituksen lisäksi hakijan ihmisyydestä eli hänen persoonallisuudestaan sekä temperamentistaan. Persoonallisuudella tarkoitetaan Markkasen mukaan henkilön ominaisuuksia, jotka ovat hänen maailmasuhteelleen tunnusomaisia ja erottavat hänet muista ihmisistä ja ympäristöstään. Markkasen mukaan henkilön persoonallisuuden ilmentymiä ovat hänen tapansa elää kontekstissa muihin ihmisiin, henkilön tekemät valinnat ja valintoja seuraavan toiminnan laatu. Persoonan lisäksi myös henkilön temperamentti eli yksilölliset käyttäytymistavat ja tapa reagoida

asioihin kiinnostavat Markkasen mukaan usein rekrytointihaastattelijaa. Persoonan ja olemassaolon kokonaisuuden sivuuttaminen rekrytointitilanteessa ei ole Markkasen mukaan perusteltua, koska niiden vaikutukset näkyvät joka tapauksessa henkilön arkipäiväisessä toiminnassa ja taustavaikuttavat siten hänen työsuoritukseensa ja työyhteisössä toimimisen tapoihinsa. Markkanen nostaa kuvaavaksi esimerkiksi henkilön motivaation tai sen puutteen, jotka näkyvät käytännössä hänen halussaan venyä, joustaa ja tehdä yhteistyötä muun yhteisön kanssa. Markkasen mukaan voidaan ajatella, että haastattelussa pyritään yhtä aikaa sekä varmistamaan henkilön ammatillisesta osaamisesta että kartoittamaan hänen henkilökohtaisia ominaisuuksiaan ja tapojaan olla työyhteisössä. Markkasen mukaan hakijan tulisi olla taitojensa lisäksi myös henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopiva. (Markkanen 2009, 43 - 55, 94.)

Henkilökohtainen soveltuvuus on Vahtion (2007, 97) mukaan yleisluokka, jossa arvioija tekee huomioita arvioitavan käyttäytymisestä, ulkoisesta siisteydestä ja yleisestä sopivuudesta suunniteltuun tehtävään. Vahtion mukaan ihmisten arvioinnissa on mahdotonta saavuttaa täydellistä objektiivisuutta; esimerkiksi joku voi muistuttaa etäisesti jotakuta ja samaistuu mielikuvassamme joltain osin häneen tai jokin tietty piirre henkilössä alkaa ohjata koko mielikuvaa, jonka hänestä luomme. Lisäksi vuorovaikutuksessa tehdyt havainnot tulkitaan Vahtion mukaan aina omasta ihmiskuvasta ja maailmankatsomuksesta käsin ja mikäli arvioijia on kaksi, on todennäköistä että arvioinnit ja tulkinnat varsinkin yksityiskohtien osalta ovat keskenään erilaiset. Henkilökohtaisen ja kompetenssiin liittyvän sopivuuden lisäksi rekrytointitilanteessa voidaan kiinnittää huomiota myös kulttuuriseen sopivuuteen. Kulttuurisella sopivuudella tarkoitetaan Salli & Takalon (2014, 20-21) mukaan sitä soveltuvatko henkilön arvot, asenteet ja toimintatavat rekrytoivan yrityksen vastaaviin ja edelleen sitä, että elleivät ne kohtaa, voi työsuhte jäädä lyhyeksi.

Markkasen (2009, 43) mukaan halutuimpia työntekijän ominaisuuksia ovat tehokkuus, aikaansaavuus, laatu, huolellisuus, sosiaaliset taidot, ahkeruus, halu tehdä sovitut tehtävät, riuksuus, innokkuus, oppimishalu, kommunikatiivisuus ja ystävällisyys. Vahtion (2007, 20) tutkimuksessaan haastatteleminen työntekijöiden ilmaisemat työntekijöiden ihanneominaisuudet olivat joustavuus, motivoituneisuus, oppimishalukkuus, yhteistyökykyisyys, aktiivisuus, vastuuntuntoisuus, miellyttäväkäytöksisyys, asiakaspalvelutaitoisuus ja itsenäiseen työhön pystyminen. Välivehmas (2014, 25) nimeää työelämätaidoista tärkeimmiksi sosiaalisen kyvykkyyden sekä kumppanuusosaamisen. Muina vahvuuksina voidaan Välivehmaan mukaan nähdä esimerkiksi itsensä johtamisen kykyä, ajankäytön ja työn hallinnan sekä priorisoinnin kykyä, tarkkaa ja kokonaisuudet hallitsevaa työtettä, vastuunkantamista ja tehtävien loppuun saakka tekemistä, rutiinin sietämistä ja tiimityöskentelyn taitoja. Välivehmaan mukaan henkilökohtaiset vahvuudet ovat osa asiantuntijuuden kokonaisuutta. (Välivehmas 2014, 25.)

Henkilön negatiiviset piirteet voivat Markkasen (2009, 204) mukaan ilmetä esimerkiksi työmo-raalin puutteena, vastuun pakoiluna, pyrkyytenä, oman edun tavoitteluna, epäolennaisuuk-siin keskittymisenä ja kyvyttömyytenä priorisoida. Myös kyvyttömyys sosiaaliseen yhteistoi-mintaan voi Markkasen mukaan näyttäytyä vasta rekrytointipäätöksen jälkeen. Ruohotien (2005, 54) mukaan työpaineiden negatiivisia seurauksia hillitseviä persoonallisuuden piirteitä ovat mm. perusorientaatio ympäristöön, etenemismotivaatio, kestävyys, aloitteellisuus, jous-tavuus, itsenäisyys ja kyky sietää epävarmuutta. Valpolan ym. (2010, 69) mukaan parhaiten erilaisissa projekteissa menestyvät hyvin ristiriidoista selviävät ja luovaan ongelmanratkaisuun kykenevät työntekijät.

Markkasen (2009, 196-207) mukaan valintatilanteissa ovat usein vahvoilla sanavalmiit, sosiaa-liset ja esiintymiskykyiset vuorovaikuttajat. Markkanen huomauttaa, että käyttäytymisen lu-moihin jäävältä haastattelijalta voi kuitenkin jäädä huomaamatta jotakin ilmiäytymisen takana olevaa, jolla voisi olla merkitystä valintatilanteeseen. Siksi Markkasen mukaan onkin tärkeää, että haastattelijasta pystyy kohtaamaan myös sosiaaliset tilanteet hankalina kokevat hakijat tasavertaisella tavalla. Markkasen mukaan myöskään ensivaikutelman merkitystä koko tiedonkeruuprosessissa ei voida kiistää ja joskus jopa haastattelutilannetta edeltävä puhelin-kontakti voi määritellä koko haastattelun kulkua: kysymyksenasettelua, ilmapiiriä, havainto-jen syntymistä ja tehtäviä johtopäätöksiä. Joskus ensivaikutelmasta muodostuu Markkasen mukaan haastatteluprosessin keskiö ja sen merkitys ei muutu, vaikka haastattelijasta tiedostaisi sen vahvan vaikutuksen koko päättelyketjuun. (Markkanen 2009, 196-207.)

Työhaastattelijat voivat Salli & Takalon (2014, 71-76) mukaan kohdata arvioinnissaan arvioin-nin harhoja eli sosiaalisia tekijöitä, jotka voivat tiedostamattomasti vaikuttaa arvioinnin ob-jektiivisuuteen ja siten lopputulokseen. Salli & Takalon mukaan objektiivisen haastatte-lunäkemyksen saavuttaminen edellyttää arvioinnin harhojen mahdollisuuden tunnistamista ja työhaastattelijan tärkeimpiä työvälineitä ovatkin itsetuntemus ja itsetietoisuus. Salli & Taka-lon nimeämät arvioinnin harhat ovat samanlaisuus- / tykkäämisharha, stereotyyppisen ajatte-lun harha, olettamis- / täydentämisharha, mieliala- / väsymyshare, hyväuskoisuuden vs. yli-kriittisyyden harha, negatiivisen tiedon suuremman painoarvon harha, sädekehä vs. sarvet - ilmiön, vertailun suoraan hakijoiden kesken sekä attribuutioerhe.

Harhoista yleisimmässä, samanlaisuus- eli tykkäämisharhassa koemme Salli & Takalon (2014, 71-76) mukaan henkilön samanlaiseksi kuin olemme itse, jolloin vuorovaikutuksen ja samais-tumisen helppous värittävät kuvaamme toisesta henkilöstä yltiöpositiiviseksi. Harha toimii toisinkin päin: joskus jokin henkilö voi muistuttaa epämiellyttävästä tilanteesta, jolloin arvio hänestä muodostuu aiheettoman negatiiviseksi. Salli & Takalon mukaan haastattelun jälkeen onkin tarpeen arvioida mihin arvio hakijasta liittyy: oliko hän helposti samaistuttava ja tykät-tävä vai täyttikö hän objektiivisesti arvioituna etukäteen asetetun kriteeristön.

Stereotyyppisen ajattelun harhassa johonkin asiaan kohdistuvat ennakko-oletukset sumentavat Salli & Takalon (2014, 71-76) mukaan objektiivisen arvioinnin kykyä. Esimerkiksi joihinkin ammatteihin, ikään, ulkonäköön tai sukupuoleen liittyvät stereotypiat voivat sivuuttaa henkilön todellista kompetenssia. Omia stereotypioita tarkastelemalla ja tunnistamalla voi Salli & Takalon mukaan parantaa työhaastattelussa onnistumisen ennustetta.

Olettamis- ja täydentämisharha perustuu Salli & Takalon (2014, 71-76) mukaan siihen, ettei hakijalta edellytetä evidenssiä osaamisesta vaan sellaista oletetaan löytyvän esimerkiksi tutkintonimikkeen perusteella. Toinen muoto harhasta on Salli & Takalon mukaan se, ettei haastattelussa käydä läpi kaikkia keskeisiä kompetensseja vaan oletetaan kaikkien olevan olemassa, koska suurin osa on. Salli & Takalon mukaan toinen olettamiseen liittyvä harha on attribuutioerhe, jossa hakijan käyttäytymisen tulkitaan aina jonkinlaiseksi, vaikka kysymys olisikin ollut kertaluontoisesta ja tilannesidonnaisesta toiminnasta. Esimerkkinä voidaan mainita tilanne, jossa haastateltava on erityisen väsynyt tai kohdannut juuri muita suoriutumista heikentäviä tekijöitä. Attribuutioerheeltä voidaan Salli & Takalon mukaan välttää kysymällä hakijoilta itseltään mahdollisten tilannetekijöiden vaikutusta tai haastatteleamalla heitä useampana päivänä.

Oma mieliala- / väsymysharha johtuu Salli & Takalon (2014, 71-76) mukaan haastattelijan omasta väsymyksestä tai huonosta (tai erityisen hyvästä) päivästä. Haastattelua ennen Salli & Takalon mukaan onkin tärkeää tutkailla omaa haastattelukuntoa ja tunnistaa mahdolliset poikkeamat sekä peilata mielikuviaan ja johtopäätöksiään oman tilansa huomioiden haastattelun jälkeen.

Salli & Takalon (2014, 71-76) mukaan hyväuskoisuuden vs. ylikriittisyyden harhassa positiivinen ajattelija voi tulkita tietoa yltiöpositiivisesti ja negatiivinen ajattelija yltiönegatiivisesti. Tunnistamalla oma ajattelutaipumus ja pysyttäytymällä etukäteen asetetuissa rekrytointikriteereissä voidaan Salli & Takalon mukaan välttää harhan vaikuttamista valintaan. Negatiivisen tiedon suurempi painoarvo voi Salli & Takalon mukaan vääristää haastattelussa tehtävää arviota negatiiviseen suuntaan. Harhassa arvioija asettaa Salli & Takalon mukaan evoluution tuloksena luontaisesti enemmän painoarvoa riskeihin ja vaaroihin liittyvälle negatiiviselle tiedolle kuin menestymisen mahdollisuuksia ennustavalle positiiviselle tiedolle. Haastattelussa saatua negatiivista tietoa ja sen todellista uhkaavuutta onkin Salli & Takalon mukaan syytä verrata etukäteen asetettuihin rekrytointikriteereihin ja pohtia onko uhka todellinen.

Sädekehä vs. sarvet - harha liittyy Salli & Takalon (2014, 71-76) mukaan tilanteeseen, jossa yksi ominaisuus tai tilanne värittää koko arviointia. Usein tilanne liittyy ensivaikutelmaan, jota on vaikeaa muuttaa. Haastattelussa onkin Salli & Takalon mukaan arvioitava haastatelta-

vaa koko haastattelun ajalta, ei ensivaikutelman perusteella. Jälleen etukäteen asetetuissa rekrytointikriteereissä pysyttäytyminen voi Salli & Takalon mukaan välttää harhan vaikuttamista tehtävään valintaan. Toinen kriteereissä pysymiseen liittyvä harha on Salli & Takalon jaottelun mukaan hakijoiden keskinäinen vertailu: se voi ohjata valintaa epätoivottavaan suuntaan, koska keskinäisessä vertailussa voi unohtua verrata hakijaa etukäteen asetettuihin rekrytointikriteereihin. Tällöin voidaan Salli & Takalon mukaan ajautua tilanteeseen, jossa valittava työntekijä ei joukon paremmuudesta huolimatta välttämättä täytäkään tehtävässä vaadittavia kompetensseja.

Arvioinnin harhoilta välttymiseen voi Salli & Takalon (2014, 78) mukaan vaikuttaa ainakin kolmella tavalla. Ensimmäiseksi arviointiprosessiin on varattava riittävästi aikaa. Erityisesti arvioinnin objektiivisuuteen ja toistuvaan hakukriteereihin palaamiseen tulee olla käytettävissä runsaasti aikaa. Toiseksi huolellinen haastattelurungon laatiminen kaikki keskeiset kriteerit huomioiden on tärkeää. Kolmanneksi onnistuneen valinnan ennustettavuutta nostaa rinnakkaisten arviointimenetelmien käyttäminen. Rinnakkaisina arviointimenetelminä voivat Salli & Takalon mukaan toimia työnäytteet, työpersoonallisuus- ja kykytestit sekä laajemmat soveltuvuusarvioinnit. Paras ennustevaliditeetti Salli & Takalon mukaan työssä suoriutumiselle saadaan kattavalla soveltuvuusarvioinnilla (Salli & Takatalo 2014, 78).

Markkasen (2009, 187-190) mukaan haastattelijan itsereflektion eli omien tunteiden ja vaikuttimien tunnistamisen kyvyt antavat mahdollisuuksia intuition, tunteiden ja vaikutelmien käyttämiseen haastattelussa. Intuitiota voidaan kuvailla aavistukseksi, vaistoksi tai sisäiseksi ääneksi. Markkasen mukaan intuitio on haastattelijan menneisyyden, kokemusten, taustan ja sisäisten mallien yhteistulos ja aina osa haastattelua. Intuitio ilmenee Markkasen mukaan usein välähdyksenomaisesti ilman rationaalista päättelyketjua tai tietoista ponnistelua ja sen kautta voidaan kytkeä yhteen asiakokonaisuuksia. Sosiaalinen intuitio ilmenee Markkasen kuvauksessa ihmistuntemuksena ja sitä voidaan kuvata myös tunneälykkyytenä tai sosio-kognitiivisina taitoina ja empatiana. Myös tunteet ovat Markkasen mukaan osa haastattelutilannetta ja niillä on usein yhteys intuitiivisesti tehtyihin päätelmiin ja haastattelun vuorovaikutustilanteisiin. Tunteita ei Markkasen mukaan voi eikä kannata sivuuttaa, koska ne tuottavat informaatiota. Jos esimerkiksi jokin seikka ”saa hälytyskellot soimaan”, Markkanen rohkaisee asian äärelle miettimään pysähtymistä ja sen arviointia, mistä reaktio johtui ja mitä ilmiön takana mahdollisesti oli (Markkanen 2009, 187 - 190).

Markkasen (2009, 43; 77-81) mukaan henkilön pätevyys eli spesifi osaaminen on persoonallisuuteen liittyviä piirteitä huomattavasti helpommin arvioitavissa, koska osaamisen arvioinnissa voidaan käyttää määrällisiä mittayksiköitä ja yksiselitteisiä käsitteitä. Henkilökohtaisten ominaisuuksien kirjo vaikuttaa Markkasen mukaan kuitenkin merkitsevästi esimiesten rekrytointipäätöksiin. Henkilökohtaisia ominaisuuksia on kuitenkin vaikeaa verrata keskenään ob-

jektiivisesti, vaan on tehtävä arvovalintoja sen suhteen, mitä ominaisuuksia arvottaa toisia paremmiksi tai tarpeellisemmiksi. Markkasen mukaan persoonallisuuden osa-alueen huomioiminen ja jopa painottaminen on päätöksiä tekevän esimiehen oikeus.

Sopivuuden selvittäminen on Markkasen (2009, 7; 43; 77-81) mukaan lähes poikkeuksetta vaikeaa ja esimies ei voi pysytellä prosessin ulkopuolisena: hänen on otettava päätöksentekoprosessiin mukaan oma persoonansa ja omat arvonsa sekä tapansa johtaa. Vaikka arvioinnin painopiste olisikin ammatillisessa pätevyydessä, ei muiden ominaisuuksien esiin nousemiselta voida Markkasen mukaan välttyä: haastattelija tekee kuitenkin haastattelutilanteessa havainnot hakijan vuorovaikutustaidoista ja -tavasta, persoonasta ja toiminnasta sekä tulkitsee haastateltavan arvoja, asenteita ja mielipiteitä. Markkasen mukaan haastattelija niputtaa, kategorisoi sekä yleistää asioita hallitakseen informaatiotulvaa ja näiden prosessien jälkeen arvioon liittyy paljon muutakin kuin spesifiä tietoa hakijan ammatillisista taidoista. Rekrytointihaastatteluun liittyvässä arvioinnissa siis rakennetaan Markkasen mukaan epäsuoria päätteilyketjuja hakijan psyykkisten tekijöiden vaikutuksesta hänen ammatilliseen kompetenssiinsa ja tästä syystä haastatteluissa ovat läsnä sekä ammatillisen pätevyyden arviointi että psykologinen näkökulma. Markkasen mukaan esimiehen omat tavoitteet, asenteet ja arvot ratkaisevat hänen huomionsa kohdistumisen rekrytointitilanteessa. Karkeimmillaan tilanne voi Markkasen mukaan olla se, että valintatilanteessa vastakkain ovat toisessa vaakakupissa ammatillinen osaaminen ja toisessa persoonallisuus, motivaatio sekä henkilökemia. (Markkanen 2009, 7; 43; 77-81.)

Haastattelussa saatavan informaation tulkintaprosessi on Markkasen (2009, 170-195) mukaan aina monimutkainen: se sisältää paljon kumuloituvaa tietoa, ongelmanratkaisua, tulkintaa vähäisistä signaaleista ja tiedon asettamista tulkitsijan omaan kokemushistoriaan ja skeemoihin. Joistakin näistä osa-alueista haastattelija itsekkin on Markkasen mukaan vain rajatusti tietoinen, mutta silti ne vaikuttavat tulkintoihin koko ajan. Edellisten lisäksi haastattelija kokee Markkasen mukaan myös tunnekosketusta haastateltavaan tulkiten ilmapiiriä, mimiikkaa, hakijan ulkoista olemusta, mielipiteitä ja näkemyksiä. Kaikki tämä suodattuu Markkasen mukaan edelleen haastattelijan skeemoihin eli hänen omiin tapoihinsa jäsentää sosiaalista, psykologista ja fyysistä maailmaa. Tulkinnan välineinä ovatkin Markkasen mukaan haastattelijan maailman- sekä ihmiskuva ja henkilökohtainen persoonallisuusteoria. Havaintojen tekeminen ja analysointi vaativat Markkasen mukaan sosiokognitiivisia taitoja, jotka tarkoittavat kykyä erottaa olennainen epäolennaisesta ja tehdä havaintoja, jotka tukevat haluttuun päämäärään pääsemistä. (Markkanen 2009, 170 - 195.)

Toive henkilökohtaisten ominaisuuksien objektiivisesta, reliaabelista ja validista mitattavuudesta ei Markkasen (2009, 158-164) mukaan voi toteutua. Täydellinen arvio on fiktiota. Haastatteluihin kuuluu aina tiedon jalostaminen sekä päätelmien ja johtopäätösten tekeminen.

Markkasen mukaan haastattelussa tehtävä suorituskyvyn mittaaminen on aina subjektiivista, vaikka kysymyksessä olisikin äärimmäisen yksinkertaistettu asetelma. Tulkitijan huomion kiinnittyminen, arviointikriteerien valinta ja painottuminen sekä ympäröivät olosuhteet toimivat Markkasen mukaan arviointiin vaikuttavina tekijöinä ja ovat erityisesti läsnä silloin, kun halutaan arvioida inhimillisiä, henkilökohtaisia ominaisuuksia. Markkasen mukaan haastattelu on aina tekijänsä näköinen ja koska varmaa tapaa sopivan ja osaavan henkilön rekrytoimiseksi ei ole, on haastattelijan luotettava omaan ajan kuluessa hioutuneeseen kokemukseensa, persoonaansa ja subjektiivisiin näkemyksiinsä. (Markkanen 2009, 158 - 164.)

”Ehdokkaan soveltuvuus tiettyyn tehtävään on tulkitun todellisuuden suhde tulkittuihin tehtävän vaatimuksiin. Tämä psykologinen totuus on aina subjektiivinen.” (Markkanen 2009, 172).

4 Metodologiset lähtökohdat

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat: tutkimuskysymys, tutkimuksen perustelu, tutkimusjoukko sekä tutkimusmenetelmät ja - prosessi. Lisäksi kuvataan opinnäytetyöhön liittyviä eettisiä kysymyksiä ja riskejä. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka on toteutettu teemahaastatteluin. Työn tulokset teemoitellaan ja tyypitellään sekä esitetään induktiivisesti.

4.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen perustelu

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä näkyväksi rekrytointiin liittyvää arviointityötä siitä, mitä tarkoittaa henkilökohtainen sopivuus rikosseuraamustyöntekijän työhön. Tutkimuskysymys on: ”mihin rekrytointia tekevät virkamiehet kiinnittävät huomiota arvioidessaan hakijan henkilökohtaista sopivuutta yhdyskuntaseuraamustyöhön?”.

Opinnäytetyö on tehty Rikosseuraamuslaitoksen Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella. Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueeseen kuuluvat Kuopiossa sijaitseva aluekeskus, arviointikeskus, 12 vankilaa ja 7 yhdyskuntaseuraamustoimistoa. Osalla yhdyskuntaseuraamustoimistoista on päätoimipaikan lisäksi pienemmälle paikkakunnalle sijoitettu sivutoimipaikka tai - paikkoja. Nykyisessä yhdistelmäjohtajuudeksi nimetyssä johtamismallissa sama johtaja johtaa usein sekä vankilaa että yhdyskuntaseuraamustoimiston toimipaikkaa. Yhdistelmäjohtajia on Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella yhteensä seitsemän. Yhdistelmäjohtajien työpareina toimivat eri toimintayksiköissä olevat apulaisjohtajat. Tutkimuksessa haasta-

tellaan yhteensä yhdeksää (9) yhdyskuntaseuraamustoimistojen rekrytoinnista vastaavaa johtajaa ja/tai apulaisjohtajaa sekä kahta (2) Aluekeskuksen virkamiestä, jotka ovat osallisena rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytointiprosessissa. Johtopäätöksissä esiteltävä henkilökohdaisesti sopivan rikosseuraamustyöntekijän tunnusmerkistö rakentuu näissä haastatteluissa ilmaistuista henkilökohtaista sopivuutta ja sen arvioimista koskevista käsityksistä.

Rekrytointi on osaltaan yhteydessä rikosseuraamusalalla tehtävän työn painotuksiin: työ on asiakastyötä, jossa tekijän henkilökohtaiset ja ammatilliset ominaisuudet yhdessä organisaation toimintaohjeistuksen kanssa määrittävät sitä, kuinka ja mistä näkökulmasta asiakkuudet alalla hoidetaan. Tutkielman tuottaessa käyttökelpoista tietoa 'henkilökohtaista sopivuutta' koskien, sitä voitaisiin käyttää haastattelurunkojen ja rekrytoinnin kehittämisen välineenä. Jo 'henkilökohtaisen sopivuuden' näkyväksi tekeminen ja käsitteellistäminen voisivat lisätä ymmärrystä rekrytoinnin tärkeydestä ja painopisteistä. Kehittämistyön voisi tuottaa myös toisen asteen tuloksia, jotka voisivat kehittää alan rekrytointia myös Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen ulkopuolella. Yhtä lailla on tärkeää tehdä rikosseuraamusalalla näkyväksi rekrytoinnin tärkeyttä maailmassa, jossa yhä enemmän töitä tehdään yhä pienenevillä resursseilla. Erilaiset tuottavuus- ja säästöohjelmat, lomautukset, suurten ikäluokkien eläköityminen ja vapautuvien virkojen täyttämättä jättäminen, talouden lama ja globaalin talouden muutokset ovat kaikki vaikuttamassa myös rikosseuraamusalan taloudellisiin resursseihin ja siten myös henkilöstön suhteen tehtäviin määrärahavarauksiin. Parhaimmillaan viisas, vahvan substanssiosaajan tekemä rekrytointi voi osaltaan olla takaamassa pienenevistä henkilöstöresursseista huolimatta laadukkaan henkilöstön ja kattavan osaamisen säilymisen. Osaavan, oikein valitun henkilöstön olemassaolosta hyötyvät siten sekä entistä tuottavamman rikosseuraamusalan maksajana valtionhallinto että entistä laadukkaampaa osaamista seuraamuksiinsa kohtaavat asiakkaat.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan keskittyä pieneen määrään tapauksia, analysoida niitä perusteellisesti ja ottaa tieto vastaan ennako-oletuksista sellaisena kuin se saadaan. Opinnäytetyö noudattaa perinteistä tutkimuskaavaa edeten aineiston keruun ja analyysin kautta raportointiin, julkaisemiseen ja mahdollisten kehittämisajatuksien jalkauttamiseen. (Tuomi & Sarajarvi 2006, 73 - 83.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Haastattelu on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu tai avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu

ei ole tutkielmassani käyttökelpoinen, koska siinä vastaajan tulisi valita valmis vastausvaihtoehto ja siten se jättäisi nostamatta esille haastateltavien henkilökohtaisia ajatuksia. Avoin haastattelu tuntui liian haasteelliselta tutkimusmenetelmälliseen osaamiseen nähden. Teemahaastattelu asettuu edellisten välimaastoon osittain strukturoituna, mutta silti väljyyden ja kuvailun mahdollistavana. Tutkimuskirjallisuuden mukaan teemahaastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä etenkin silloin, kun tutkittava alue on vähän kartoitettu: se antaa paljon tilaa haastateltavien näkökulmille ja ajatuksille. Rikosseuraamustyöntekijöiden (tai muidenkaan rikosseuraamusalan henkilöstöryhmien) rekrytoinnista ei ole aikaisempia julkaisuja. Koska opinnäytetyön päämääränä on nostaa esille aikaisemmin kartoittamattomasta alueesta haastatteluiden avulla ajatuksia, tulkintoja ja mielipiteitä, teemahaastattelu on perusteltu aineistonkeruumenetelmä.

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen haastattelurungon teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa, mutta väljyyttä keskusteluun tuo se, että kysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa muotoa ja järjestystä (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73-79; Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Teemahaastattelun kysymysten tulee olla merkityksellisiä suhteessa tutkielman tarkoitukseen ja vastata tutkimustehtävään. Jotta vaatimus toteutuisi, teemahaastattelurungon tulee pohjautua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, mitä tutkimuksen kohteesta jo valmiiksi tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73 - 80.)

Opinnäytetyössä käytettävä teemahaastattelurunko ja sen laadinnassa tehtyjen valintojen perustelut esitellään seuraavassa. Teemahaastattelurunko (LIITE 1) pohjautuu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen ja se säilytettiin alkuperäisessä muodossaan kaikkien yhdyskuntaseuraamustoimistoissa rekrytointityötä tekevien esimiesten haastattelujen ajan. Teemahaastattelurunkoa muutettiin Aluekeskuksen virkamiesten haastatteluja varten lisäämällä alkuperäiseen haastattelurunkoon kysymys siitä, kuinka rekrytointiin liittyvä henkilökohtaisen sopivuuden arviointi näyttäytyy tilanteessa, jossa he eivät tapaa hakijoita, mutta saavat heistä tietoja asiakirjojen muodossa. Teemahaastattelurunko sisältää viisi (5) pääluokkaa, joita ovat taustakysymykset, rikosseuraamusalan toimintaympäristöön liittyvät tekijät, rekrytointiprosessiin liittyvät tekijät, osaamisvaatimukset ja yhdyskuntaseuraamustyöstä johtuvat erityiset painotukset rekrytoinnissa sekä henkilökohtaiseen sopivuuteen liittyvät toivottavat ja epätoivottavat tekijät. Haastattelurungon taustakysymyksiin ja rekrytointiprosessin kulkuun liittyvät teemat pohjautuvat henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtamisen teoreettiseen viitekehykseen. Rikosseuraamusalan toimintaympäristöön liittyvä teema pohjautuu rikosseuraamusalan henkilöstösuunnitteluun. Yhdyskuntaseuraamustyön painotuksiin ja yleisiin osaamisvaatimuksiin liittyvä teema pohjautuu osaamisen ja ammattitaidon viitekehykseen. Henkilökohtaisen sopivuuden ollessa monen toimintaympäristöön ja työnhakijaan itseensä liittyvään ominaisuuden kokonaisuus, henkilökohtaisen sopivuuden teema pohjautuu ja kietoutuu kaikkiin edellä mainittuihin teoreettisiin viitekehyksiin ja lisäksi erityiseen työpsykologiseen hen-

kilökohtaisen sopivuuden ja sen arvioinnin viitekehykseen, jota on kuvailtu edustaa luvussa 3.4.

Opinnäytetyön keskiössä on henkilökohtainen sopivuus ja sen arviointiin liittyvä työskentely koko rekrytointiprosessin osana. Koska rekrytointi- ja arviointiprosessi on laaja ja moniosainen sekä -tahoinen ja koska henkilökohtaisen sopivuuden ja osaamisen teemoihin liittyy niin paljon abstraktioita, haastateltavilta kysyttiin analyysin taustatiedoksi heidän arviointiin liittyvää taustaansa sekä osaamistaan. Lisäksi haastateltaville esitettiin kysymyksiä heidän konkreettisesti tekemiään rekrytointi- ja arviointiprosesseja koskien. Kysymyksillä pyrittiin pääsemään selville siitä, kuinka arviointityöskentely näyttäytyy kussakin prosessin osassa ja mitä rekrytointityöskentelyä tekevät pitivät huomionarvoisena eri arviointiprosessin kohdissa. Taustakysymyksillä kartoitettiin haastateltujen rekrytointihaastattelujen sisältäneiden virkavuosien määrää, haastatteluosaamisen tasoa, haastattelutottumuksia ja haastattelutekniikkaa. Taustakysymyksissä kartoitettiin myös sitä, mistä haastateltavat olivat saaneet rekrytointihaastattelujen tekemiseen liittyvää osaamista ja pyrkivätkö he haastatteluissa objektiivisuuteen ja jos, niin millä keinoin. Rekrytointiprosessiin liittyvällä haastatteluteemalla kartoitettiin kunkin rekrytoijan käsityksiä rekrytointiprosessin kulun kokonaisuudesta ja vaiheista sekä siitä, minkälaista kokonais- ja henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointia kuhunkin vaiheeseen liittyy. Haastatteluosaamiseen, -tekniikkaan sekä -sisältöihin liittyvien tulosten tarkoituksena on toimia pohjana, jolle henkilökohtaisesti sopivan rikosseuraamustyöntekijän kuvaus rakentuu.

Rikosseuraamusalan toimintaympäristöön liittyvällä teemalla haettiin haastateltavien kuvauksia siitä, kuinka monitahoinen ja laaja rikosseuraamusalan ja yhdyskuntaseuraamustyön toimintaympäristö mahdollisesti vaikuttaa rekrytointitilanteissa tehtävään arviointiin. Teemassa syvennyttiin myös siihen, minkälaisiksi haastateltavat kuvasivat nykyajan työelämän yleisesti vaatimia osaamisedellytyksiä.

Yhdyskuntaseuraamustyön asettamia erityisiä painotuksia rekrytointitilanteissa kartoitettiin omana teemanaan. Teemassa fokus oli nimenomaisesti käytännön rikosseuraamustyöntekijänä toimimisen edellytyksistä ja osaamisvaatimuksista, jotka kumpuavat yhdyskuntaseuraamustoimistojen konkreettisista työtilanteista. Teeman yhtenä osana kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltiin rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytoinnissa laajasti käytettävästä, asetuksen mukaisesta fraasista: ”rikosseuraamuslaitoksen virkoja täytettäessä kiinnitetään erityistä huomiota valittavan henkilökohtaiseen sopivuuteen rikosseuraamusalan tehtäviin”. Keskustelussa pyrittiin nostamaan esille fraasin haastatteluissa aiheuttamia mielleyhtymiä ja käsityksiä siitä, mikä on ilmaisun pyrkimys ja tarkoitus. Teeman osana keskusteltiin myös käytännön epäonnistuneista ja onnistuneista rekrytoinneista ja niiden elementeistä sekä siitä,

millä tavoin haastateltavat arvioivat työnhakijoiden henkilökohtaista sopivuutta rikosseuraamustyöntekijän työhön.

Kaikissa haastatteluissa viimeinen ja tärkein teema oli rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaiseen sopivuuteen liittyvät toivottavat ja epätoivottavat piirteet. Teemassa keskusteltiin sitä, mitä henkilökohtaisen sopivuuden käsitteeseen liittämään tekijöitä haastateltavat pitivät tärkeänä ja mitä he itse asiassa tarkennetusti arvioivat arvioidessaan henkilökohtaista sopivuutta. Lisäksi kartoitettiin sitä, mitä apuvälineitä ja / tai metodeja he arvioinnissaan käyttivät. Keskustelussa oli myös se, mitä rekrytointihaastatteluja tekevä virkamies piti rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisen sopivuuden tai vastapainoisesti sopimattomuuden kriteereinä ja mistä kriteeristö juonsi juurensa. Teemassa kartoitettiin sopivuutta myös käytännön kautta: oliko rekrytoiva virkamies kohdannut erityisen haastavia rekrytointitilanteita ja kuinka ne olivat edenneet tai oliko henkilökohtainen sopivuus joskus ratkaissut virkavalinnan ja jos oli, mitkä tekijät olivat olleet tilanteessa ratkaisevia. Teemaan sisältyi myös kysymys siitä, minkälaisena rekrytointia tekevä virkamies koki henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnin ja kokiko hän osaamisen täydentämisen tarvetta.

Haastattelurungossa ja käytännön haastattelutilanteissa käytettyyn termistöön kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta kysymyksenasettelu ei ohjaisi liikaa tulosten syntymistä. Lisäksi kaikki kysymykset pyrittiin esittämään siten, ettei niihin sisältynyt sisäänrakennettuja arvoituksia. Haastatteluissa pyrittiin dialogiseen haastatteluotteeseen, jossa kuunnellaan aidosti, mitä haastateltavilla on sanottavanaan ja esitetään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2006, 82). Ajoittain tarkistin haastateltavien vastauksista syntyneitä mielikuvaa kerrotusta esimerkiksi käyttämällä lauseparia ”ymmärsin, että kerroit juuri, että... / ymmärsinkö oikein?”. Ajoittain tarkistin myös haastateltavien käyttämien murre sanojen yleiskielisiä merkityksiä ja sisältöjä. Nämä tarkennukset tuottivat haastateltavalta lisää tietoa ja täsmennyksiä keskustelun teemaa ja termistöä koskien. Vaikka haastatteluissa oli vahvasti läsnä myös keskustelun elementti, haastattelijan tietoisuus omasta roolista tutkijana säilyi. Virkatehtävissä muodostunut, yli kymmenen vuoden haastattelukokemukseni sekä edeltävä rikosseuraamusalan tuntemukseni vahvistivat tutkimuksellisen otteen säilymistä.

Aineiston riittävyyden arvioinnissa käytetään saturaation käsitettä, joka tarkoittaa aineiston kyllääntymistä; uusilla haastatteluilla ei todennäköisesti saavutettaisi enää aineiston kannalta merkityksellisen lisätiedon syntymistä. Opinnäytetyössä saturaatiopiste ei ylittynyt, vaan haastattelut tuottivat viimeiseen saakka uutta tietoa ja erilaisia näkökulmia. Toisaalta tutkimusryhmän potentiaalinen enimmäiskoko asettaa aineiston kertymisen kannalta absoluuttisen rajoitteensa; haastateltavia voi olla enintään tutkimuskohteeseen kuuluvien henkilöiden enimmäismäärä. Tällöin aineiston riittävä koko on se määrä, joka tutkimuksen kohderyhmästä haastatteluihin saadaan osallistumaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 155-171; Tuomi & Sarajärvi 2006,

89 - 91.) Itä- ja Pohjois-Suomen alueeseen kuuluu yhteensä seitsemän (7) yhdyskuntaseuraamustoimistoa, joista osalla on saman johdon alaisuudessa toimivia sivutoimipisteitä. Tutkimuksen kohderyhmästä rajattiin tutkimuseettisistä syistä omat esimieheni. Kohderyhmään jäi yhteensä kuuden (6) yhdyskuntaseuraamustoimiston johtajat sekä apulaisjohtajat, joten maksimi haastattelujen määrä oli 12. Pieni tutkimusjoukko ei ole laadullisena tutkimuksena toteutetussa opinnäytetyössä ongelmallinen, koska opinnäytetyön tehtävänä ei olekaan tilastollinen yleistäminen, vaan ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen. Opinnäytetyön tavoitteena ei myöskään ollut luoda uutta tieteellisesti merkittävää tietoa, vaan käytännön rekrytointitalanteissa käyttökelpoista käytäntöihin pohjautuvaa tietoa (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2006, 87). Opinnäytetyön lisätarkoituksena oli myös luoda itselleni sen tekijänä mahdollisuus perehtyä perinpohjaisesti johtamisen tematiikkaan sekä rekrytointiin rikosseuraamusalalla ja vetää yhteen sekä näyttää opintojen aikana oppimaani.

4.3 Tutkimusprosessi

Jo hakiessani Laurea-ammattikorkeakouluun esitin itselleni kysymyksiä siitä, miksi hain jatkokoulutukseen ja mitkä olivat alueita, joita halusin opintojen avulla itsessäni ja työssäni kehittää. Kiinnostavimmilta ja samalla tuntemattomammilta aiheilta tuntuivat henkilöstöasiat sekä johtaminen. Opinnäytetyön tutkimuksellisten ja kehittämään pyrkivien tavoitteiden lisäksi vahvana henkilökohtaisena tavoitteenani olikin oppia opinnäytetyöprosessin aikana mahdollisimman paljon johtamisesta ja kaikista sen eri osa-alueista sekä painotuksista.

Opintojeni aikana mietin toistuvasti sitä, minkälaisia henkilöitä rikosseuraamusalalla toimii: olemmeko ammatti-identiteeteiltämme yhtenäinen joukko ja miksi olemme päätyneet rikosseuraamusalan työhön, jota pidetään yleisesti hyvin vaativana ja jonka palkkaukseen henkilöstö on vuodesta toiseen kaikkea muuta kuin tyytyväinen. Henkilöstön omien rikosseuraamusalalla työskentelemiseen liittyvien motiivien tutkiminen olisi ollut mielenkiintoista, mutta päädyin siihen, että tosiasiallisesti kuitenkin työnantajan tekemä rekrytointi on se, miten rikosseuraamustyöntekijän työhön joko tullaan valituksi tai sitten ei. Edellä mainitusta syystä kiinnitin mielenkiintoni rekrytointiin: mitkä tekijät virkavalintoja sanelevat? Mitä reuna-ehdoja valintaprosessi sisältää? Mitä rekrytointiprosessin aikana tapahtuu? Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä sisältävässä Theseus-tietokannassa olevista, aikaisemmin tehdyistä opinnäytetöistä ylivoimaisesti suurin osa oli kohdistunut asiakas- tai viranomaisyhteistyöhön ja senkin takia rikosseuraamusalan henkilöstöön liittyvän opinnäytetyön tekeminen vaikutti perustellulta.

Opinnäytetyön esivalmistelun ja taustatutkimuksen aloitin syksyllä 2012 tutustumalla erilaisiin teorialähteisiin ja laatimalla alustavan suunnitelman opinnäytetyöni toteuttamisesta. Proses-

sin aikana valmistelin opinnäytetyöni työelämäkytköksiä esittelemällä opinnäytetyön idean Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen henkilöstöpäällikölle syyskuussa 2012, jolloin sain suunnitelmilleni hänen tukensa. Lokakuussa 2012 myös Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnon henkilöstöasioista vastaava virkamies piti opinnäytetyöni ideaa hyvänä ja lupasi tarvittaessa tiedollista taustatukeaan. Vuodenvaihteessa 2012-2013 laadin tarkennetun opinnäytetyösuunnitelman. Suunnitelmanani oli toteuttaa haastattelut ja julkaista loppuraportti vuoden 2013 lopussa tai viimeistään kevään 2014 aikana. Muutokset yksityiselämässä vaikuttivat aikatauluun siten, että prosessi pidentyi noin kahdella vuodella valmistuen vuoden 2016 alussa.

Opinnäytetyön empiirinen osuus alkoi kun lähetin haastattelupyynnön (LIITE 2) Itä- ja Pohjois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistojen (pois lukien oman virkapaikkani) virastosähköposteihin 29.08.2015. Haastattelupyynnössä pyysin yhteydenottoja haastatteluajasta sopimiseksi 10.09.2015 mennessä ja mielellään jo elokuun 2015 aikana. Ensimmäiseen pyyntöön vastasi neljä (4) henkilöä. Koska otos olisi jäänyt liian pieneksi, lähetin toisen haastattelupyynnön yhdyskuntaseuraamustoimistojen virastoposteihin 10.09.2015. Toiseen pyyntöön vastasi kaksi (2) henkilöä. Koska edelleenkin otos ei olisi edustanut kuin 50 %:a potentiaalisesta kohderyhmästä, lähetin 15.09.2015 vielä kolmannen haastattelupyynnön yhdyskuntaseuraamustoimistojen internet-sivustoilla ilmaistuihin johtajien / apulaisjohtajien henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin. Kolmas pyyntökerta tuotti vielä kahden henkilön yhteydenotot, jolloin otokseksi muodostui kahdeksan (8) haastattelua. Haastattelujen aikana sovittiin haastattelusta vielä yhden (1) aikaisemmin ilmoittautumattoman henkilön kanssa, joten lopullinen haastattelujen apulaisjohtajien ja johtajien määrä oli yhdeksän (9). Haastattelupyyntöihin vastasi yhteensä 5 johtajaa ja 4 apulaisjohtajaa. Rekrytoivien esimiesten portaittainen haastatteluun ilmoittautuminen selittyi heidän kuvaustensa mukaan sillä, että suuressa osassa yhdyskuntaseuraamustoimistoja oli tulkittu ensimmäisen haastattelupyynnön sanamuodot niin, että haastattelupyyntö olisi koskenut vain johtajia. Kun selkeytin sanamuotoja myöhemmissä haastattelupyynnöissä, mukaan haastatteluihin ilmoittautui enenevässä määrin myös apulaisjohtajia. Haastateltavien absoluuttinen maksimimäärä olisi ollut 12 henkilöä, joten opinnäytetyön otos edustaa 75 %:ia sen potentiaalisesta maksimikoosta. Haastattelut suoritin ajalla 15.09.2015 - 12.11.2015. Haastattelut litteroitiin ulkopuolisen avustajan toimesta.

Apulaisjohtajien ja johtajien haastatteluissa saatua rekrytoinnin elementeistä muodostunutta mielikuvaa syventämään haastattelin vielä kahta (2) Aluekeskuksen virkamiestä, jotka ovat osallisina rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytointiprosesseissa. Teemahaastattelurunkoa ei muokattu heidän haastattelujaan varten muutoin kuin lisäämällä siihen kysymys siitä, kuinka rekrytointiin liittyvä henkilökohtaisen sopivuuden arviointi näyttäytyy tilanteessa, jossa he eivät tapaa hakijoita, mutta saavat heistä tietoja asiakirjojen muodossa. Haastattelut olivat

selvästi käytännön rekrytointityötä tekevien haastatteluja suppeampia ja ajallisesti yli puolta lyhyempiä. Aluekeskuksen virkamiesten haastattelut litteroin itse.

Ennen haastatteluihin ryhtymistä pohdin etukäteen paljon sitä olisiko haastattelun annin kannalta hedelmällisempää antaa haastattelurunko haastateltaville etukäteen teemaan orientoitumista varten vai keskustella teemasta vasta haastattelutilanteessa. Päädyin siihen, että annoin haastattelun teemat muutamane tarkennuksineen haastateltaville etukäteen tiedoksi ja orientoivaksi materiaaliksi, koska uskoin saavani siten haastattelutilanteissa mahdollisimman paljon tietoa aiheeseen liittyen. Myös Tuomi & Sarajärvi (2006, 75 - 76) ilmaisevat, että on perusteltua antaa haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen silloin, kun haastattelun tavoitteena on saada heiltä mahdollisimman paljon tietoa haastattelun aikana. Samalla haastattelun teemojen etukäteen tiedoksi antaminen palvelee osaltaan tutkimuksen etiikkaa: haastateltavat tietävät ennen haastattelua riittävän hyvin sen, mihin ovat osalliseksi suostuneet.

Haastattelujen ja litterointien valmistuttua alkoi aineiston analysointityö. Litterointi pohjautui äänitteisiin, joiden yhteenlaskettu kokonaispituus oli 10 tuntia 50 minuuttia. Keskimääräinen haastattelun kesto oli 1 tunti 7 minuuttia. Lyhyin haastattelu kesti 41 minuuttia ja pisin haastattelu 1 tunti 16 minuuttia. Analysoitavaa aineistoa oli litteroituna (fonttikoko 11, rivi-
väli 1) yhteensä 127 sivua.

Tuomi & Sarajärvi (2006, 93 - 94) esittelevät Jyväskylän yliopiston tutkija Timo Laineen rungon laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin vaiheista. Rungon aluksi esitetään, että analysoijan täytyy päättää, mikä aineistossa kiinnostaa ja sitoutua päätökseensä. Toiseksi aineistosta on syytä erotella ja merkitä asiat, jotka kuuluvat kiinnostuksen kohteena oleviin teemoihin. Kolmanneksi on syytä karsia pois kaikki muu ja kerätä talteen vain etukäteen päätettyihin kiinnostuksen kohteisiin kuuluva materiaali. Vasta karsinnan jälkeen ollaan vaiheessa, jossa on ajankohtaista luokitella, teemoittaa ja tyypitellä aineisto. Kertyneestä materiaalista laaditaan viimeisenä vaiheena yhteenveto. Edellä esitetty runko oli työskentelyn keskiössä haastatteluaineiston analyysivaiheen aluksi. Aineiston analyysi osoitti hyvin nopeasti, että aineiston tiukkaan karsintaan ei kuitenkaan ollut aihetta ryhtyä, koska haastatteluaineisto oli pieni ja suurin osa haastatteluissa käydystä keskustelusta liittyi suoraan tarkasteltavana olleisiin teemoihin.

Aineiston analyysimenetelmää valittaessa aineiston teemoittelu eli haastatteluvastausten yhtenevien piirteiden etsiminen nousi esille luonnollisena vaihtoehtona, koska jo taustateoriasta ja Rikosseuraamuslaitoksen toimintaympäristöstä nousseet haastatteluteemat muodostivat ilmiöille yhteisiä ”yläotsikoita” ja kategorioita (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2011, 149). Ennen analyysia aineistosta karsittiin turhaa toistoa ja joitain aiheeseen kuulumattomia rönsyjä. Aineis-

to ei saavuttanut saturaatiopistettä, joten haastattelun teemoihin tuli koko ajan lisää kuvauksia ja uusia ajatuksia. Litteroidut haastattelut koodattiin teemahaastattelurunkoon sijoittamalla yksinkertaisella, kuusiosaisella luokituksella. Luokat olivat 1) taustat, 2) toimintaympäristö, 3) rekrytointiprosessi, 4) osaaminen / yleinen, 5) osaaminen / rikosseuraamusala sekä 6) henkilökohtainen sopivuus. Analyysin toisessa vaiheessa luokat yhdistettiin laajempiin teemoihin eli aineisto teemoiteltiin (mm. Tuomi & Sarajärvi 2006, 94). Tulosten analyysivaiheessa kävi ilmi, että yhdyskuntaseuraamustyön toimintaympäristöön liittyvät kuvaukset ja työntekijän ammatillisen osaamisen vaatimukset kulkivat niin lähellä toisiaan, että luokittelua oli tarpeen yhdistää näiltä osin tulosten käsittelyn sujuvoittamiseksi. Tulosten esittelyn teoreettisiksi luokiksi muodostuivat siten 1) rekrytointia tekevien virkamiesten taustat eli haastatteleusaaminen, haastattelutottumukset sekä haastattelutekniikka, 2) muuttuva yhdyskuntaseuraamustyö ja toimintaympäristö, 3) rekrytointiprosessin kulku, sisällöt ja painotukset sekä 4) henkilökohtainen sopivuus. Lisäksi oman luokkansa muodostavat rekrytointiin vaikuttavat ulkoiset tekijät ja normit sekä Aluekeskuksen näkökulma rekrytointiin ja henkilökohtaiseen sopivuuteen.

Opinnäytetyöprosessissa kertynyttä tietoa kuvaillaan opinnäytetyössä induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Aineistolähtöinen analyysi etenee yksittäisestä yleiseen ja sen avulla pyritään luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisen analyysin lähtökohtana on kerätty aineisto ja siitä kumpuavat havainnot. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 97, 110.) Haastatteleuaineiston analyysin lopputuloksena laadittiin raportti, jossa annettiin haastateltaville ääni käyttämällä runsaasti teemoja kuvailevia sitaatteja.

4.4 Eettiset kysymykset, riskit ja tutkimusluvut

Opinnäytetyön tekemiseen ei tarvittu tutkimuslupaa, koska opinnäytetyö ei kohdistunut asiakkaisiin tai heitä koskeviin tietojärjestelmiin. Opinnäytetyö lähti liikkeelle omasta mielenkiinnostani, joten mahdollisten ulkopuolisista intressien ”palveleminen” tiedon tuottamisessa tai käsittelemisessä ei voinut muodostua eettiseksi ongelmaksi. Työnantajan edustajan ilmaisema tuki on kuitenkin opinnäytetyölleni ensiarvoisen tärkeää, koska siten tutkielman tulokset voivat saada laajempaa näkyvyyttä ja parhaimmillaan juurtua osiksi rekrytointitilanteita. Opinnäytetyön suurin eettinen riski oli, että työskennellessäni itse rikosseuraamusalalla opinnäytetyöprosessiin voisi vaikuttaa oma käsitykseni siitä, minkälainen henkilö on rikosseuraamustyöntekijän työhön henkilökohtaisesti sopiva. Toinen eettinen riski muodostui siitä, että tunnen suuren osan tutkimusotoksen henkilöistä. Toisaalta tuttuus voisi palvella hyvän kommunikaation syntymistä, toisaalta vaarantaa sitä ja tutkimuksen objektiivisuutta. Haastateltavista rajattiin eettisistä syistä ulos omat esimieheni. Vasta aidot haastattelutilanteet näyttivät oliko tuttuus hyöty vai haitta. Opinnäytetyön tekijänä itsestäni vaikutti, että tut-

tuudesta oli hyötyä ja että haastateltavien vastaukset olivat rehellisiä, aidosti ja laajasti ilmiöitä kuvailevia sekä haastateltavat ”laittoivat itsensä ja persoonansa likoon” haastattelujen aikana. Toisaalta on vaikea tietää olisiko vuorovaikutus ollut samalla tavoin hyvää ja avointa, vaikka haastattelija olisi ollut haastateltaville ennestään tuntematonkin.

Haastateltaville luvattiin sekä haastattelupyynnössä että haastattelutilanteiden aluksi anonymiteetti opinnäytetyön tulosten käsittelyssä ja esittelyssä. Koska Aluekeskuksen virkamiesten haastatteluaineistoon kuuluu vain kaksi haastattelua, niiden tuottamat tulokset käsitellään yhteen koottuna ja sulautettuna kuvauksena, jotta haastattelujen anonymiteetti ja siten eettinen kestävyys ei vaarannu. Osittain samasta syystä tulosten esittelemisen yhteydessä käytetyistä sitaateista on kirjakielistetty murreilmaisuja, jotka ovat selkeästi jollekin maantieteelliselle alueelle tunnusomaisia ja jotka voisivat johtaa liialliseen tunnistettavuuteen.

Tutkimuksen reliaabelius kuvaa toistettavuutta ja tarkoittaa ”mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia” (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen on luvattukin mittaavan (Tuomi & Sarajärvi 2006, 133). Tutkielman luotettavuus kohoaa, jos sen tekemiseen on käytettävissä riittävästi aikaa, käytetään erilaisia triangulaatioita (eli eri tutkimusmenetelmiä yhdessä) tai prosessia sekä tulosten käsittelyä on seuraamassa (tutkija)kollegoita (Tuomi & Sarajärvi 2006, 133 - 146). Opinnäytetyöprosessi kesti kaikkiaan lähes neljä vuotta ja koostui useista eri suunnittelu- ja toteutusvaiheista, joten kronologista aikaa tutkielman tekemiseen on ollut vähintäänkin riittävästi. Kollegat sekä opinnäytetyön tekijän opintoryhmästä että työpaikan useista eri toimipisteistä ovat osoittaneet tutkielmaan kohtaan kiinnostusta ja esilukeneet sekä kommentoineet kriittisestikin tarjoten aiheen käsittelylle useita näkökulmia parantaen tutkielman luotettavuutta. Triangulaatiota eli erilaisten aineistojen, teorioiden tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa edustaa opinnäytetyössä teoriatriangulaatio, koska opinnäytetyön käsittelyssä hyödynnetään useita eri teorialähteitä (vrt. emt., 140 - 142).

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on tiedon keräämisen ja jäsentämisen lisäksi rekrytoinnin kehittäminen. Kehittämistoiminnalla ilman käyttökelpoisen tiedon, osaamisen tai käytännön syntymistä ei ole juurikaan merkitystä. Riskinä opinnäytetyössä on kaikkien kehittämiseen pyrkivien ponnistusten tavoin se, että työn tulokset eivät jalkautuisikaan osaksi arjen toimintaa ja rekrytointitilanteita (esim. Toikko & Rantanen 2009, 86-88, 114, 159, 173-174). Tähän riskiin pyrin vastaamaan opinnäytetyön osalta siten, että valmis opinnäytetyö esitellään mahdollisimman laajalti rikosseuraamusalalla ja huolehditaan siitä, että henkilöstöjohtamisen avainhenkilöt tulevat opinnäytetyöstä tietoisiksi. Opinnäytetyön esittämisestä ja sen foorumista on tehty alustava suunnitelma sekä Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen henkilöstöjohtajan että alueen kehityspäällikön kanssa. Esittämisen aikataulu tarkentuu opinnäyte-

työn valmistuessa. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan myös Rikosseuraamuslaitoksen sisäisessä intranetissä sekä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä sisältävässä Theseus-tietokannassa.

5 Tulokset

Opinnäytetyön tulokset esitellään teemahaastattelurungossa ja aineiston analyysissä käytetyn luokittelun pohjalta. Analyysin luokittelu perustuu teoreettiseen viitekehykseen ja sen syntymistä on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3. Kukin tulosten luokka esitellään seuraavassa erillisessä alaluvussa, joita ovat rekrytointia tekevien virkamiesten haastatteluosaaminen, -tottumukset ja -tekniikka (luku 5.1), rekrytointiprosessin kulku, sisällöt ja painotukset (luku 5.2), yhdyskuntaseuraamustyöhön ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät (luku 5.3.), henkilökohtaisesti sopiva rikosseuraamustyöntekijä (luku 5.4) sekä rekrytointiin vaikuttavat ulkoiset tekijät ja normit sekä yhteistyö Aluekeskuksen kanssa (luku 5.5). Tulosten luvussa 5.6 esitellään omana kokonaisuutenaan Aluekeskuksen näkökulma rekrytointiin ja henkilökohtaiseen sopivuuteen. Tulosten esittelyssä käytetään runsaasti sitaatteja, jotta haastateltavien kannat tulisivat autenttisina esiin. Suorista lainauksista on poistettu toistoa ja niitä on kirjakielistetty. Opinnäytetyö julkistetaan ja esitellään ainakin myöhemmin tarkentuvassa foorumissa Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella sekä Rikosseuraamuslaitoksen sisäisessä intranetissä. Se raportoidaan myös julkisessa ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä sisältävässä Theseus-tietokannassa.

5.1 Rekrytointia tekevien virkamiesten haastatteluosaaminen, -tottumukset ja -tekniikka

Haastateltavilla oli taustallaan rekrytointityöskentelyä sisältäneitä virkavuosia viidestä (5) kahteenkymmeneenkuuteen (26) vuoteen. (H1-9) Kenelläkään haastatelluista ei ollut varsinaista rekrytointityöhön liittyvää koulutustaustaa. Rekrytointihaastattelujen tekemisen edellytyksiä haastateltavat olivat kehittäneet ammatillisen koulutuksen sekä ammatillisen täydennyskoulutuksen kautta, mutta ennen kaikkea he kokivat oppineensa käytännön haastattelutilanteista. Työnantajan järjestämää rekrytointihaastatteluun liittyvää koulutusta kukaan ei muistanut käyneensä. Erään haastateltavan mukaan jotkut laajemmat hankkeet, pilotoinnit tai kurssit ovat voineet sisältää myös haastatteluun liittyvää opetusta ja kaksi (2) haastateltavaa mainitsi saaneensa myös haastattelutyöhön liittyviä oppeja työnantajan tukemana suorittamastaan JET (Johtamisen erityisammattitutkinto) -koulutuksesta. Useita mainintoja sai myös aikaisemmin virkauralla tehty asiakastyö ja motivoivan haastattelun koulutukset, joiden koettiin harjaannuttaneen yleisiä haastattelutaitoja siten, että niistä on suurella todennäköi-

sydellä hyötyä myös rekrytointihaastatteluissa. Osa haastateltavista kertoi perehtyneensä itsenäisesti rekrytointihaastatteluun liittyvään lähdekirjallisuuteen.

Rekrytointihaastatteluihin kiinteimmin liittyvänä osaamisen kehittäjänä haastateltavat pitivät käytännön työn kautta oppimista. Eräs haastateltava kuvasi kehittäneensä haastatteluvalmiuksia tarkkailemalla rekrytointitilanteissa omaa esimiestään, jolla oli pidempi kokemus rekrytointihaastattelujen tekemisestä. Tarkkailun kohteeksi haastateltava kuvasi sen mikä haastatteluissa toimi ja mikä ei. Samaten hän kertoi reflektoineensa tilanteita, joissa oli itse ollut haastateltavana ja kuinka oli tilanteet ja kysymykset kokenut. Useissa haastatteluissa haastattelijan oma, myös rikosseuraamusalan ulkopuolinen, aikaisempi työkokemus mainittiin rekrytointihaastatteluissa toimivaksi vahvuudeksi. Useita mainintoja sai myös se, että arviointiosaamiseen liittyy myös rekrytoinnin kohteena olevan työyhteisön syvälinen tuntemus. Vahvuutena nähtiin myös se, että oma esimiehenä toimimisen kokemus oli ehtinyt todentaa käytännössä sitä, olivatko aikaisemmin tehdyt rekrytointipäätökset olleet tarkoituksenmukaisia:

”Nykyään kun (...) tilanne tulee eteen niin jotenkin peilaa siihen, että onko tätä tapahtunut (...) aikaisemmin ja jos se silloin on johtanut rekrytointiin, niin minikälaisia kokemuksia siitä sitten silloin jäi. (...) Hiukan toisella tapaa lukee sitä tilannetta ja haastateltavaa kun joskus aikanaan on tehnyt. En tiedä onko se nyt hyvä vai huono, mutta ainahan aikaisemmat kokemukset jotenkin välittyvät tähän päivään.” (H6)

”Tietysti virkavuodet tuo (...) ne kokemukset. Mitä sinä aikana on tullut ja jonkinlainen sen työn tuntemus, mihin on valitsemassa ihmistä. (Myös) työyhteisön tuntemus antaa valmiudet, koska silläkin on merkitystä, että minkälaiseen työyhteisöön (...) hän tulee.” (H8)

”Jotenkinhan tulee vaan silmää kattoo että tietänyttyppinen ihminen, istuuko se oikeesti siihen työryhmään ja siihen työhön.” (H7)

Jokainen haastateltava kuvasi pyrkivänsä tietoisesti objektiivisuuteen työnhakijoiden kompetensseja ja sopivuutta arvioidessaan. Objektiivisuutta lisäävinä ja varmistavina tekijöinä mainittiin useimmiten parityöskentely haastattelutilanteissa, haastattelutilanteiden jälkeiset purku- ja keskustelutilanteet, hakijoita koskevat kirjalliset vertailut tai taulukot sekä toistuva työhakemuksen pätevyysvaatimukseen palaaminen arviointiprosessin aikana. Aluekeskuksen työpanos hakemusten kirjallisen käsittelyn ja tiedon kokoamisen osalta nähtiin objektiivisuutta hyvin tukevana tekijänä.

”Minä ajattelen sillä objektiivisella (...) suomeksi sanottuna oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja yhdenvertaisuutta. Eihän me aina siihen pystytä, mutta että sen pitää ainakin olla tavoite. (...) Mutta että ihmisiähän me ollaan ja inhimillisiä otuksia (...), että aina siihen ei pystytä; ei rekrytoidessa eikä sitten kun on rekrytoitu, niin työtä tehdessä. Se kuitenkin pitäisi olla kirkkaana mielessä meilläkin kun valitaan ihmisiä ja keskustellaan” (H8)

Itselfreflektion tärkeyttä rekrytointiprosessin aikana korostettiin useassa haastattelussa: esille nousi toistuvasti huomio, että rekrytointihaastattelijan täytyy varoa ”antamasta ylimääräisiä pisteitä” (H2) esimerkiksi tutun paikkakunnan tai muun ulkoisen tekijän, henkilökohtaisten mieltymysten tai henkilön tuttuuden perusteella. Itselfreflektiota ja mahdollista omien mieltymysten tai tunteiden osuutta arvioinnissa käsiteltiin haastatteluissa hyvinkin syvällisesti ja käytännön esimerkein. Haastateltavat tunnistivat sen, että täyteen objektiivisuuteen pääseminen ei ole mahdollista. Subjektiivisten valintojen kuvattiin alkavan jo siitä kuinka työpaikkailmoitus muotoillaan (H3) tai kenet valitsee työparikseen työhaastattelua tekemään (H4). Joissain haastatteluissa objektiivisuuden painoarvoa arvioinnissa kyseenalaistettiin.

”Kun ei minulla ole mitään, millä minä sitä (sopivuutta) mittaan (...) Että kyllä minä oman itseni kautta arvioin ja arvotan”. (H5)

”Ja tietysti se kun se rekrytoija tai haastattelija (...) on kuitenkin ihminen hänen omine ominaisuuksineen (H6)”

Eräs haastateltava kuvasi haastattelun vuorovaikutustilanteen olevan hyvän tietolähteenä toimimisen lisäksi myös objektiivista arviointia hankaloittava tekijä:

”Objektiivisuus on siihen asti vielä aika helppoa, kun sinä katsot niitä hakemuksia paperilla. (...) Paperilla on vielä helppoa todeta, että tässä on nyt tämä koulutus ja tässä on tämä määrä työkokemusta ja sitten tällä ei ollut ollenkaan sitä koulutusta mitä me edellytettiin. (...) Sitten kun ne ihmiset on tässä face-to-face (...), niin kyllä siinä vaikuttaa myöskin sitten kuitenkin aina ne sellaiset asiat, että miten minä tulisin tämän henkilön kanssa toimeen ja minkälainen tämä ihminen olisi meidän työyhteisössä (...) Subjektiivisetkin asiat, mitä ehkä kaikkea itse ei edes pysty tiedostamaan, niin vaikuttaa niissä. Että en minä uskaltaisi allekirjoittaa sellaista, että ne eivät lainkaan vaikuttaisi semmoisessa tilanteessa.” (H9)

Yli puolessa haastatteluista keskusteluun tuli myös intuition rooli arvioinnissa. Intuition kuvattiin olevan tarkemmin määrittelemätön tekijä (H6), jolla on roolinsa arviointiin liittyvien ha-

vaintojen vahvistajana (H3, H4), henkilöön liittyvästä riskistä johtuvana ”hälytyskellojen” herättäjänä (H1, H3) tai vuorovaikutukseen ja sen sujuvuuteen sisältyvänä elementtinä (H1). Intuitiota kuvailtiin myös kokonaisvaikutelmana (H4, H6) ja myös suoranaisena osaltaan valintaa ohjaavana tekijänä (H4, H9). Useamman kerran mainittiin, että intuition ääntä ei ole viisasta sivuuttaa vaan sitä kannattaa pysähtyä tarkastelemaan ja tutkia asiaa, johon intuitiivinen aavistus kohdistuu.

”Kun tulee joku intuitio, niin sitä ei kannata ohittaa vaan siihen kannattaa enemminkin hetkeksi pysähtyä, koska useimmiten se intuitio osoittautuu, että sitä on jostain syystä ainakin hyödyllistä vähän tutkia.” (H3)

”Vaikka meillä olisi kuinka hyviä inventaarioita ja (...) mittareita (...), niin kyllä se kuitenkin se tieto hyvin paljon saadaan sieltä ihan sitten sieltä mitä se intuitio pitää sisällään. (...) Sehän on varmasti myöskin tällainen, joka koko ajan muuttuu kokemuksen myötä ja näitten kokemusten myötä saa uusia ulottuvuuksia. Kyllä se varmasti aika tärkeällä osalla oli, että minkälaisen mielikuvan, minkälaisen tunteen ja tunnelman ja ajatuksen jätti (...) Siitähän syntyy se kokonaisvaikutelma. Kyllä se sillä intuitiolla ja minkälaisen vaikutelman, minkälaisen tunteen ja tunnelman antaa, niin tuota kyllä sillä iso merkitys on siinä haastattelussa.” (H4)

”Sitten onhan siinä aina haastattelun jälkeen sellainen vähän harmaa alue, tarkemmin määrittelemätön yleisvaikutelma, mikä siitä tilanteesta ja henkilöstä sitten on jäänyt. (...) Mitä enemmän mennään sitten tällaiselle alueelle, joka ei ole niin helposti mitattavissa millään asteikolla tai selvästi määriteltävillä ominaisuuksilla, niin väistämättähän se sinne (intuition) puolelle enemmän kallisuu. (...) Eikä se tietysti tarkoita sitä, että tämä valinta arpomalla tehtäisiin tai sen perustella, että kuka nyt tuntuu mukavalta siinä tilanteessa, vaan ensisijainen valintakriteeri täytyy olla se, että on tiedolliset ja taidolliset ym. kyvyt suoriutua siitä tehtävästä, johon ollaan hakemassa. Ja tämä ”muut ominaisuudet” (...) on ikään kuin sen päältä tapahtuva, (...) pieni osa sitä kokonaisuutta. (...) Loppusilaus.” (H6)

5.2 Rekrytointiprosessin kulku, sisällöt ja painotukset

Luvussa kuvataan arviointiprosessin kulkua, sisältöä, fokusta, tiedonhankinnan välineitä ja keinoja sekä onnistuneiden ja epäonnistuneiden rekrytointien tuntomerkkejä. Huomiota kiin-

nitetään myös esille tulleeeseen henkilökohtaisen sopivuuden kollektiiviseen ulottuvuuteen ja siihen kuinka rekrytointityötä tekevät virkamiehet rekrytointityön kokevat.

5.2.1 Tiivistetty arviointiprosessin kulku ja sisältö

Rekrytointiprosessin esivalmistelutyötä pidettiin useissa haastatteluissa oleellisen tärkeänä ja sen koettiin ohjaavan koko prosessia hakuilmoituksesta haastattelurungon kautta arviointikriteereihin.

”Suunnittelu- ja valmistelutyö ja hakuilmoituksen laatiminen on hirveän tärkeä. Että ne (haluttavat) asiat on siinä huomioitu ja sitten kun valitaan joukkoa haastatteluun, niin (...) siinä peilataan taas sitä että mitäs me haetaankaan; minkälaista henkilöä me haetaan. Sitten myöskin haastatteluun valmistautuminen (on tärkeää), että siinä on (...) strukturoitu lomake tai lomake, jossa on mietitty sen hakuprosessin kannalta ne keskeiset asiat, että ne tulee kaikki varmasti huomioitua.” (H9)

Virkaan valittavan sopivuuden hahmottamisen ja arvioinnin koettiin alkavan siis jo paljon ennen konkreettista työhaastattelutilannetta, kuten eräs haastatelluista kuvasi:

”Jos lähtee liikkeelle jo pelkästään ilmoituksen tekemisestä, (niin) jo siinä kohdassa mietitään, että mitä siihen ilmoitukseen laitetaan (...), minkälaisia kriteereitä. (...) Että se lähtee tavallaan jo sieltä liikkeelle se prosessi, että se on jo yhdenlainen valinta.” (H3)

Useissa tutkimusaineistoon kuuluvissa yhdyskuntaseuraamustoimistoissa käytäntönä oli se, että haettavan työntekijän haluttavia ominaisuuksia pohdittiin koko olemassa olevan työyhteisön kesken. Usein saman ennakkoharkintaan liittyvän keskustelun aikana yhdyskuntaseuraamustoimistoissa pohdittiin haastateltujen kuvausten mukaan sitäkin, mikä tuleva työnjako ja yksikön muu tulevaisuus tulee olemaan.

”Siinä mietiskellään (...) vähintäänkin yksikön johtajiston kesken, mutta todennäköisesti myöskin suuremmalla porukalla (...) että onko tässä tilanne, jossa joko voitaisiin tai pitäisi miettiä uusiksi jotakin toimintatapoja: työnjakoja tai yksikön toimintaan liittyviä kysymyksiä. Siinä sitten samalla suhteuttaa nämä asiat siihen rekrytointitilanteeseen ja sen arvioimiseen, että minkälainen tyyppi tässä nyt oikeastaan meillä olisi haussa. Että tällaista ennakkoharkintaa meillä minun mielestäni käytetään. (...) Että minkälaisia tarpeita meillä nyt olemassa

olisi ja miten tätä toimintaa voisi tässä tilanteessa sitten suunnata tai kehittää.” (H6)

Tulevaisuutta ja tarpeita koskevassa, henkilöstön kesken käytävässä keskustelussa esille kuvattiin nousevan asioita, joita voitiin poimia työpaikkailmoituksen hakukriteereiksi. Esille nousi myös se, että toimistoissa on valmiutta muuttaa työnjakoja sen mukaisesti, mitä valittava henkilö osasi ja mitkä olivat hänen henkilökohtaiset vahvuutensa ja esimerkiksi paikalliset tai verkostotyön tuntemus ja kyvyt.

”Vähän sen työnkuvan tai alueitten mukaan jaetaan että tunteeko tiettyä aluetta tai yhteistyökuvioita. (...) Että niitä pikkuisen aina passataan, että mikä on tehtäväkuva joka on ajateltu, että mitä tullee tehtäväksi” (H2)

Melko usein työpaikkailmoituksissa käytettiin kuitenkin vakiomuotoista pohjaa, koska ”se (hakuilmoituksen) normipohja toimii useimmissa tapauksissa ihan hyvin.” (H6). Useissa haastattelussa tuotiin esille sekä rekrytoinnin reunaehtoihin että omaan työmoraaliin kuuluvana tekijänä se, että jos hakuilmoituksessa on edellytetty jonkin tyyppistä erityisosaamista tai ominaisuuksia, niin niitä myös arvioidaan haastattelujen aikana erityisellä huolellisuudella ja painotuksella.

Aluekeskuksen rooli osana rekrytointiprosessia nousi esille kaikissa haastattelussa. Kun rekrytointitarpeesta on syntynyt aluekeskuksen ja paikallisyksikön (yhdyskuntaseuraamustoimiston) kesken yhteinen ymmärrys ja kun toimipaikka on miettinyt mahdollisia omia haku- ja valintakriteereitään, Aluekeskus hoitaa työpaikkailmoituksen julkaisemisen ja hakemusten käsittelyn sekä laatii niistä kokoavan yhteenvedon rekrytoivalle yhdyskuntaseuraamustoimistolle

Hakemusyhteenvetojen saavuttua Aluekeskuksesta yhdyskuntaseuraamustoimistoissa

”käydään koontia läpi (...) ja sitten lähdetään karsimaan, mitkä täyttävät perusedellytykset, pätevyys. (...) Ja että mikä olisi se joukko, mikä sitten kutsutaan haastatteluun. (...) Siinä katsotaan tietenkin koulutuksen lisäksi työkokemusta; onko jotain sellaista työkokemusta, mitä me arvostettaisiin tai olisiko (...) nimenomaan joku työkokemus, (josta) ajatellaan, että se voisi (...) sopia tehtäväkuvaan. (...) Valitaan yleensä ehkä neljä - viisi haastatteluun.” (H5)

Kaikissa toimistoissa haastatteluprosessit tehtiin parityönä. Ellei työparia ollut yksikössä juuri haastatteluajankohtana saatavilla, työpari hankittiin toisesta yhdyskuntaseuraamustoimistosta tai Aluekeskuksesta. Työparin tärkeyttä korostettiin useimmissa haastattelussa ja parityöskentelyn koettiin lisäävän haastattelutilanteen objektiivisuutta sekä parantavan tiedonsaantia

ja jatkokäsittelyn mahdollisuuksia mm. siten, että toinen haastattelija pystyi keskittymään haastatteluun ja toinen enemmän havainnointi- ja muistiinpanotyöskentelyyn.

”Meillä on haastattelussa aina jos mahdollista, työpari. Että se on hyvä ollut, että on (...) siinä rinnalla se toinen mielipide koko ajan ja sitten voi jälkikäteen keskustella niistä valinnoista.” (H8)

”On kaks henkilöä eli toinen itseni lisäksi ja yleensä niin että minä teen ne kysymykset. Meillä on runko, jolla edetään. (...) Kaikkien kanssa käydään läpi se sama prosessi ja kirjataan ylös vastaukset. (Se on) sellainen peili omille havainnoille. Ja sitä kautta objektiivisuus pyritään ainakin varmistamaan että samoja asioita on käyty läpi joka ikisen haastateltavan kanssa.” (H1)

Tiedonhankinnan lisäksi rekrytointihaastattelulla nähtiin olevan myös tiedottamiseen liittyvä rooli silloin kun haastateltava oli rikosseuraamusalan ulkopuolinen.

”Tietenkin sitten niitä työkäytäntöjä ja työn sisältöäkin käyn läpi ja puhun myös, että mitä muuta tässä on ja mitä se yhteistyö on. (...) Olisi tarkoituksenmukaista myös tutustua lähiyksiköitten toimintaan ymmärtääkseen myös omaa tekemistään. (...) Kyllähän sen tehtävänkuvan kautta avaa toivottavasti haastateltavalle kokonaisuutta. (...) Meillä on aika monesta (tehtävästä) linkki vankilaan tai arviointikeskukseen: (...) tekemisen kohteet ovat aika lailla pitkälle samoja. (...) On enenevissä määrin nähtävissä, että yhteistyö näihin Risenkin yksiköihin (...) se on tiivistä tai tiiviimpää kuin aikaisemmin.” (H7)

Myös rikosseuraamuslaitoksen asiakaskunnan ominaispiirteistä koettiin erityisen tarpeelliseksi keskustella työhaastattelun aikana:

”Haastattelussa pyritään valottamaan minkälaisessa toimintaympäristössä me tehdään työtä ja minkälainen (...) meidän asiakas (on ja) minkälaisia ongelmia heillä on.” (H9)

5.2.2 Rekrytoinnissa käytettävät arviointimenetelmät ja tiedonhankinnan välineet

Rekrytointiin liittyvinä tiedonhankintamenetelminä mainittiin työ- ja koulutodistukset, haastattelut, turvallisuusselvitys sekä mahdolliset yhteydenotot suosittelijoihin tai yhteistyöverkostoon. Kaikki haastatellut rekrytoijat mainitsivat tärkeimpänä tiedonhankinta- ja arviointimenetelmänä rekrytointihaastattelun. Kaikissa toimistoissa käytettiin rekrytointihaastatte-

luissa haastattelurunkoa, joka oli useimmiten valmiin pohjan ja haastattelijan oman kokemuksen kautta muodostunut ”hybridi”:

”(Yhdistelmä) monesta haastattelurungosta, minun mielestä tärkeitä kysymyksiä (...) Että mikä kaikessa on punainen lanka ja sitten sen ympärille (...) oman näköinen haastattelurunko.” (H7)

Haastattelukuvausten mukaan Rikosseuraamuslaitoksella ei siis ole valmista vakiopohjaa rekrytointihaastatteluille, vaan jokaisella yksiköllä oli oma, historian kuluessa muotoutunut ja edelleen mahdollisesti toisiinkin toimistoihin jaettu tai siirtyvien henkilöiden mukana siirtynyt haastattelurunkonsa. Valmiisiin pohjiin oli toimistoissa täydennetty mm. rikosseuraamusalaan erityisesti liittyviä lisäkysymyksiä ja -teemoja ja kysymyksiä, joita oli todettu toimiviksi tiedon tuottajiksi käytännön haastattelutilanteissa. Useissa haastatteluissa kuvattiin, että haastatteluun kuuluu myös ”osio, että mitä muuta tämä haastateltava haluaa tuoda esille (...) Siinä tulee sitten se soolo-osa tavallaan, jota ei ole etukäteen millään lailla kirjoitettu eli siinä voi tulla sitten mitä tahansa esille.” (H1) Tärkeänä kuitenkin pidettiin myös sitä, että haastattelurunko sisältää sarjan ”peruskysymyksiä” (H3), jotka esitetään samanlaisina kaikille hakijoille. Menettelyn kuvattiin auttavan siten, että rekrytointiprosessin loppupäässä hakijoiden vertailu on helpompaa, kun haastattelun sisällöt ovat olleet kaikilla samat. Haastattelurungolla koettiin saavutettavan myös yhteismitallisuutta, koska rungon myötä kaikilta haastateltavilta kuvattiin kysyttävän helpoiten samat kysymykset.

Haastattelurungon koettiin toimivan myös työvälineenä pyrittäessä selvittämään hakijoiden arvoja ja asenteita:

”(Sillä) pyritään saamaan myös vähän näitä arvoja ja asenteita esiin ja sitä, mitä itse näkee omaksi vahvuudekseen.” (H5)

”(Kärkevienkin kysymysten käytöllä) haetaan sitä suhtautumista, asennetta.” (H2)

Haastattelurungot olivat harvoin täysin pysyviä, vaan usein niitä oli muokattu historiallisissa kehityskuluissa uusien tai muuttuneiden tarpeiden tai omien oivallusten myötä:

”Kerta kerran jälkeen ollaan (haastattelurunkoa) sitten vähän parannettu, että se (haastattelurunko) on vähän sulatusuuni kaikista minun haastatteluista mitä olen tehnyt.” (H8)

”Olen vuosien varrella rakentanut (haastattelurungon) ja sitten aina tehtäväkohtaisesti vielä tarkentaa sitä (...), että mihin juuri tässä täytyy kiinnittää huomiota. (...) Sellasia kysymyksiä päivittänyt siihen lomakkeeseen mitkä on todennut hyväksi.” (H9)

Haastateltavat kuvasivat valmistautuneensa haastattelutilanteisiin käymällä keskustelua työntekijöiden kanssa ja poimimalla hakemuksista kiinnostavia asioita. Joskus oltiin oltu yhteydessä suosittelijoihin. Kokemuksen kuvattiin tuovan varmuutta valmistautumiseen, koska valmiina oli ”hyvät lomakkeet ja hyvät pasmat miten tilanteen vetää.” (H8)

Haastattelun teknisinä elementteinä mainittiin se, että haastattelut tehdään aina vähintäänkin työparina. Haastatteluilmapiiristä pyrittiin tekemään mahdollisimman rento, jotta haastateltava voisi vapautua eikä jännittäisi. Maininnan sai myös yhdyskuntaseuraamustyössä käytössä oleva motivoivan haastattelun tekniikka, joka koettiin merkitykselliseksi, koska

”(se) saa heidät puhumaan ja kertomaan itsestään (...) hiukan enemmänkin kuin mitä ehkä lähtökohtaisesti se henkilö kertoisi” (H9).

Haastateltavien vertailussa haastattelutilanteiden jälkeen käytettiin yleisimmin työparien välistä keskustelua ja mm. haastatteluissa esille tulleiden faktojen ja arvioiden kirjaamista paperille tai taulukoihin. Taulukoinnin koettiin osaltaan tekevän näkyviksi hakijoiden kykyjä ja ominaisuuksia ja helpottavan heidän vertailemistaan.

”Minä teen selkeän taulukon ja katsotaan, että minkälainen tämä (hakija) on sosiaalisilta ominaisuuksiltaan, mitä tämän arvot oli, mitä tämä piti tärkeänä ja mitä se itse halusi ja miten se suhtautuu pomottamiseen. Sitten katsotaan niitä ja vertaillaan. Ja sitten tietysti (...) että on varmasti koulutustaustat ja muut (kunnossa). Siellä viime metreillä saatetaan laskea kummalla on enemmän koulutusta ja onko sillä sitten joku merkitys suhteessa siihen, että (esimerkiksi) tämän (toisen) sosiaaliset taidot näyttäisivät olevan paremmat.” (H3)

Useissa haastatteluissa keskusteltiin painotuksista sekä niiden merkityksestä ja painoarvosta henkilövalinnoissa. Haastatteluissa korostui, että arvioinnissa painotettavien asioiden tulisi aina lähteä tulevien työtehtävien vaatimuksista ja siitä, mitä työntekijältä kyseisessä tehtävässä erityisesti odotetaan.

”Että jos vaikka mietitään, että on vaakakuppi, jossa toisessa on, että tämä tyyppi on vaikka sosiaalisesti tosi taitava ja sitten toisella puolella on vaakakupissa vaikka joku ihminen, joka on hyvin vakaa ja vaikka luottamusta herättävä

(...) että minkä valitsee. Siinä valinnassa yrittäisin tukeutua siihen, että olen miettinyt että minkälaiseen tehtävään (valittu tulee) ja mitä tältä työntekijältä erityisesti odotetaan. Kyllä minä ajattelen, että se lähtee sieltä työstä. Että ajattelen, että kai sen nyt pitäisi lähteekin siitä työstä, että meillä on joku työ mikä pitää tehdä ja sitten yritetään etsiä siihen henkilö, joka pystyy sen tekemään parhaalla mahdollisella tavalla.” (H3)

Valintatilanteiden jälkeisissä, rekrytointihaastattelussa mukana olleiden esimiesten keskinäisissä keskusteluissa kuvattiin käytävän läpi sitä, ”mitä jäi käteen, mitkä on olennaiset asiat, mikä mietityttää” (H1), ”pohditaan eri puolilta Ja pyritään nimenomaan tähän objektiivisyyteen, että kuka siihen nyt on sitten ansioitunein, pätevin, osaavin hakija (H2), ”että onko jotkut asiat jotka mennee yli toisten, että mitkä asiat meidän täytyy ottaa huomioon (H4). Osa haastattelujen jälkeisiä keskusteluja oli myös mahdollisen rekrytoinnin suunnittelu: ”jos tämä henkilö tultaisiin valitsemaan tähän tehtävään, niin hänellä olisi nämä nimenomaiset vahvuudet ja noihin juttuihin pitäisi varmaan kiinnittää huomiota”. (H2) Haastattelumuistiot ja niiden tarkat sekä ulkopuolisellekin läpinäkyvät kirjaukset valinnan kriteereistä nähtiin oleellisen tärkeiksi, koska nimityksiä koskevien kanteluidenkin kohteeksi oli jouduttu.

Rekrytoivien esimiesten haastatteluissa kävi ilmi, että rikosseuraamusalan ominaispiirteet ovat hyvin esillä jo haastatteluvaiheessa. Haastattelujen aikana käsiteltiin

”isompia, laajempia teemoja, joissa yritetään hahmottaa sitä, että mitä se ihminen ajattelee rikollisuudesta ja rikoksentekijöistä, rankaisemisesta, tukemisesta”. (H2).

Toisen kuvauksen mukaan haastatteluissa kuvaillaan myös hyvin tarkasti rikosseuraamusalan toimintaympäristöä, asiakaskuntaa ongelmakenttineen sekä työn henkistä vaativuutta:

”haastattelussa pyritään valottamaan minkälaisessa toimintaympäristössä me tehdään työtä ja minkälainen meidän asiakas (on)... minkälaisia ongelmia heillä on ja mitä se vaatii siltä työntekijältä. Ja kuormittuneisuus ja ammatillisuus ja paineensietokyky ja tämän tyyppiset asiat, että kyllä sitä pyritään valottamaan. Ja sitten että miten suhtautuu ihmiseen, joka on tehnyt rikoksia tai käyttää päihteitä.” (H9)

Lisäksi tärkeänä koettiin, että työtä rikosseuraamusalta hakeva henkilö on jollain tasolla valmis kohtaamaan ja jopa sietämään rikosseuraamusalan haasteellisen asiakaskunnan mahdollisesti tuottamia lieveilmiöitä ja varjopuolia. Haastatteluissa kuvattiin myös työn varjopuolia joskus melko yksityiskohtaisestikin.

”(Työnhakijan tulee ymmärtää) minkälaisen asiakkaitten kanssa me toimitaan ja miten oma käyttäytyminen vaikuttaa, että (...) itseään ei saa asettaa vaaraan. (...) Pitää muistaa, että me ollaan kuitenkin marginaaliporukan kanssa tekemisissä. (...) Siinä vaaditaan sitä ammatillisuutta, että me ollaan täällä heitä, asiakkaita varten, mutta se, että millä tavoin me toimitaan heidän kanssaan vaarantamatta itseämme tai perhettämme. Tai että lähtemällä matkaan heidän juttuihin ollaan lirissä sitten. (...) Haastan sitä haastateltavaa miettimään, (...) että onko hän oikeasti valmis sellaiseen ja miten hän pystyy niitä asioita käsittelemään, jos tulee tilanteita, että se ei olekaan enää mukavaa tai tulee ehkä turvattomuuden tunnetta. (...) Koska se on osa tätä työtä, että kyllä minä tuon ne reilusti esille. (...) En näe, että se palvelisi ketään, että kaunistelisi asiaa. (...) Kun kertoo että mitä on näitä varjopuolia, niin (...) kun ne tietää ja omaksumaa ja huomioi siinä työssä, niin sehän on paljon helpompaa, että sitten pystyy tekemään sitä työtä (...) minusta varmasti paremmin, kun tietää ne tosiasiat siellä takana. (...) Ainakin omassa päässä henkisesti (valmistautuu) siihen, että jos tänne tulee, niin mitä se tarkoittaa.” (H7)

Tärkeänä haastattelussa pidettiin myös sitä, että jos haastattelun aikana herää teemoja, jotka jäävät askarruttamaan haastattelijaa, niitä ei kannata sivuttaa vaan ne olisi tärkeää konkretisoida kysymyksiksi ja yrittää löytää niihin haastattelun kuluessa vastaus. Käytännön kokemukset olivat osoittaneet, että usein askarruttamaan jääneet kysymykset konkretisoituivat (usein ikävällä tavalla) myöhemmin työyhteisössä tai työn tekemisessä, jos henkilö tuli valituksi.

Kaiken kaikkiaan tärkeäksi (myös juridisesti) kuvattiin se, että mikä tahansa valinta onkin, sen täytyy olla fokuksittunut, se täytyy osata perustella ja se pohjautuu aina hakuilmoitukseen. Tärkeänä pidettiin, että myös toivottavat henkilökohtaiset ominaisuudet olivat ennen haastattelutilannetta mietittyinä siinä missä osaamisenkin kuuluvat vaatimukset.

”Omaan vaistoon luottaminen (...) ja (...kokemuksen ja) ihmistuntemuksen käyttäminen, mitä elämän ja matkan varrella on syntynyt. Mutta sitten siitä huolimatta siinä fokuksessa pysyminen, että ollaan valitsemassa nyt tähän ja tähän tehtävään henkilöä. Minusta siinä yhdistyy haastattelun ydin ja punainen lanka.” (H9)

”Ja sit oikeesti osataan perustella se, että miksi tämä ihminen valittiin. Miksi hän oli (...) se kokenein ja pätevin ja soveltuvuin tähän tehtävään. (...) Ja että ne hakuprosessit on sellaisia avoimia, läpinäkyviä että ne herättää myös sitten

työyhteisössä mahdollisimman vähän (...) epätietoisuutta että mihinkä nämä perustu nämä prosessit.” (H9)

Rekrytointihaastatteluihin toivottiin useissa haastatteluissa jonkinlaista lisäkoulutusta ja / tai tilaisuutta, jossa rekrytointiin liittyviä abstraktioita voitaisiin avata ja jossa rekrytoinnin teemoista ja haastavistakin kohdista voitaisiin keskustella kunnolla aiheeseen keskittyen.

5.2.3 Arvioinnin kohteet

Haastatteluissa saadun tiedon perusteella työnhakijoiden arviointi alkaa jo työhakemusten lukemisesta. Napakka, tiivis, helposti luettava, yksiselitteinen ja sujuva teksti voi erään haastateltavan (H2) mukaan antaa viitteitä siitä, että henkilö kykenisi mahdollisesti laatimaan hyviä selvityksiä ja lausuntoja yhteistyöviranomaisille. Sopiva aikaisempi koulutus ja työkokemus täydennyskoulutuksineen kiinnostivat itsestään selvästi jo rekrytoinnin reunaehtojenkin vuoksi. Varsinkin sosiaalialan sekä päihde- ja verkostotyön lisä- ja täydennyskoulutusta arvostettiin.

Haastattelutilanteessa huomiota kiinnitettiin hakijan olemukseen ja yleisvaikutelmaan, johon kuvattiin kuuluvaksi esimerkiksi se, kuinka henkilö kättelee ja etenkin se, kuinka hän on vuorovaikutustilanteessa.

”Aika paljon katson, en niinkään sitä, että mitä sanoo vaan sitä että miten sanoo. Että se esiintyminen ja kaikki se kanssakäyminen ja vuorovaikutus, niin sillä on minulle hirveän iso merkitys. (Ei niinkään sillä) että se osaa luetella meidän seuraamukset ulkoa. (H8)

Henkilön todennettu työhistoria; se, minkä tyypisissä tehtävissä hän on toiminut, mitä hän kertoo siitä miten on työnsä kokenut sekä työhistorian pituus ovat kaikki huomioinnin kohteina. Niiden antamaa kuvaa täydennetään muilla haastatteluissa ilmi tulevilla tiedoilla.

”Viran käytössä on otettava nämä tietyt periaatteet huomioon ja oikeasti sitten on verrattava taitoa, kykyä ja kansalaiskuntoa. (...) Niin kyllä siinä on arvioitava näitä asioita, joista voidaan todeta, että ne on tapahtunut. (...) Sitten tulee ehkä tällainen alakohtainen työkokemus tai jotakin muuta kautta on osoitettu kiinnostuneisuus (...) ylipäättään rikosseuraamusalan toimintaympäristöä kohtaan.” (H2)

Rekrytointihaastattelussa tehtävää arviointia kuvattiin kokonaisuutena, johon kuuluvat yhtälailla sekä hakijan vuorovaikutustaidot että todistuksista todettavissa oleva työhistoria. Monipuolisen osaamisen vaatimus nousi esille kaikissa haastatteluissa:

”Nyt kun meiltä vähenee väki, niin (...) meillä on osaamisen laajentaminen eli tavoite, että kaikki tekee kaikkea tai kaikilla on valmius tehdä kaikkea. (Työ) on monipuolistunut ja se vaatii tosi paljon. (Moniosaajuus) on meidän elinehto, kun väki vähenee ja aina on poissaoloja, eikä sellaiseen erikoistumiseen ole enää varaa. (H8)

Haastatteluissa kiinnitettiin huomiota myös siihen onko työnhakija tulevaisuusorientoitunut ja minkälaisena hän näkee tulevaisuuden haasteineen ja mahdollisuuksineen:

”Visiointia ja näkemystä (...) yritän kanssa niistä ihmisistä saada, että onko heillä joku näkymä, että mitä voisi (olla) meillä ja mitä tulevaisuudessa.” (H8)

Useita mainintoja sai asenteiden kartoittamisen tärkeys. Oikeanlainen asennoituminen koettiin tärkeänä, koska sen koettiin vaikuttavan tapaan, jolla työntekijä lähestyy ihmistä, joka on syylistynyt tai epäiltynä rikokseen tai on esimerkiksi päihdeongelmainen. Ilman oikeanlaista suhtautumista ei rekrytointia koettu voitavan tehdä. Myös edes jonkinlainen aikaisempi Rikosseuraamuslaitoksen tuntemus ja kiinnostus rikosseuraamusalaa kohtaan mainittiin tärkeäksi. Toisaalta rekrytointeja kuvattiin tehtävän usein jo jotakin kautta (työharjoittelu, määräaikaisuudet tai verkostoyhteistyö) valmiiksi tutuista henkilöistä, jolloin yhteistyö oli jo jollakin tapaa käytännössä todennettua.

Nimenomainen henkilökohtaisen sopivuuden arviointi alkaa rekrytointia tekevien virkamiesten kuvausten pohjalta sillä, että rekrytoivassa yksikössä käydään läpi sitä, mikä täytettävän vakanssin tehtäväkuvaus tulee olemaan ja mitä tehtäväalueita siihen tulee todennäköisimmin kuulumaan; ”siltä pohjalta lähdetään hakemaan sitten siihen mahdollisimman hyvää ja sopivaa henkilöä” (H2). Henkilökohtaisen sopivuuden kuvattiin liittyvän siihen, että hakijan tulee täsmätä niihin nimenomaisiin kriteereihin, joita hakuilmoituksessa on edellytetty (H3). Haastatteluaineistossa korostui eri teemoissa toistuvasti se, ettei ole olemassa soveltuvuutta ilman tehtävää; käsitepari soveltuvuus ja tehtävä ovat erottamattomassa yhteydessä toisiinsa.

Henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnin kuvattiin kulkevan prosessissa ikään kuin sisäänkirjotettuna osana ja on koko rekrytointiprosessin ajan arvioinnin kohteena:

”Just nämä ominaisuudet ja muut, että mietitään tätä soveltuvuutta meidän alalle, se niin kuin koko ajan seuraa mukana.” (H8)

Henkilökohtaisen sopivuuden käsite ei ole haastatteluissa saadun kuvan mukaan yksiselitteinen:

”Eihän se (henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointi) nyt välttämättä mitenkään yksinkertaista ole, että siinä nyt aina on mahdollisuus arvioida ihan pieleenkin. Että mikä nyt sitten ylipäänsä on tätä henkilökohtaista sopivuutta ja mikä on (...) toinen puoli, ammatillinen osaaminen, pätevyys.” (H6)

Useissa haastatteluissa tiedostettiin se, että käsitys henkilökohtaisesta sopivuudesta ”varmaan jokaisella rekrytoijalla on vähän erilainen.” (H8) Esille nousi myös eri rekrytoijien mahdollisesti erilaiset käsitykset siitä, minkälainen tuen ja kontrollin keskinäinen suhde työskentelyssä tulee olla ”että hakeeko toimeenpanijoita vai niitä jotka tosiaan lähtee muutostyöhön.” (H4) Turvallisuustekijät eli työnhakijan nuhteettomuus ja kansalaiskunto nimettiin henkilökohtaisen sopivuuden osa-alueiksi poikkeuksetta.

Henkilökohtaisen sopivuuden kuvattiin liittyvän myös henkilön persoonallisuuteen, temperamenttiin sekä tapaan toimia (H2). Persoonallisuuden ja temperamentin arviointi koettiin yleiselläkin tasolla haastavaksi ja virkavalinnan viitekehyksessä vielä haastavampaa, koska:

”soveltuvuus on kuitenkin niin isossa roolissa, kun on tasaväkisiä ne faktat siellä. (On) ehkä mitattavissa paljonko on, minkälaista koulutusta, montako vuotta työkokemusta ja tällaiset Ne on mitattavissa, mutta sen jälkeen sitten ainoastaan se soveltuvuus ratkaisee sen, minkälaisen vaikutelman tekee.” (H5)

Henkilökohtaisen soveltuvuuden yhdeksi osa-alueeksi nimettiin valmius vastata myös tulevaisuudessa mahdollisesti muuttuvan tehtäväkentän vaatimuksiin ja sekä muutosten mahdollisesti tuomiin erikoisosaamisvaatimuksiin:

”Henkilökohtainen sopivuus on sitä, että miten hyviltä (vaikuttaa) ne valmiudet vastata niihin tehtäviin, muuttuviin tehtäviin. Kun ennen kaikkea koko ajan lisääntyy (asioita) niihin tehtävänkuihin.” (H2)

Myös avoinna olevan vakanssin sijoituspaikan muun työyhteisön kuvattiin asettavan omia vaatimuksiaan suhteessa henkilökohtaisen sopivuuden arviointiin. Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella on vielä useita pieniä yksiköitä, joissa toimii minimissään 1-2 työntekijää. Pienten yksiköiden rekrytointien kohdalla oli joskus otettu työhaastatteluun mukaan myös jo toimistossa työskentelevä(t) työntekijä(t), koska pienen työyhteisön kohdalla koettiin erityi-

sen tärkeäksi, että työntekijöiden ”kemat kohtaa” ja yhteistyö olisi hyvällä todennäköisyydellä sujuvaa:

”yksi osa sitä henkilökohtaista sopivuutta on se, että näkee, että ne (...) pystyy niitä töitensä tekemään keskenään. Että siinä löytyy joku semmoinen yhteinen sävel.” (H3)

5.2.4 Hyvät kysymykset

Jokaisessa haastattelussa sivuttiin kysymyksiä, joilla rekrytointihaastatteluista koettiin saatavan hyvää tietoa. Suuri osa kysymyksistä liittyi henkilökohtaisten ominaisuuksien, arvojen ja ajatusten esille tuomisen haluun. Lisäksi niillä haluttiin tarkastella hakijan kykyä selviytyä rikosseuraamustyöntekijän työhön liittyvistä erityisalueista ja joskus hyvin haastavistakin tilanteista. ”Hyvien kysymysten” koettiin myös auttavan oman intuition ja omien päätelmien vahvistamisessa tai kumoamisessa. Yksittäisinä kysymyksinä mainintoja saivat:

- Kerro mitkä on vahvuutesi?
- Mitä haluaisit kehittää itsessäsi?
- Minkälaiset työtilanteet saavat sinut stressaantumaan ja miten yleensä toimit näissä tilanteissa?
- Miten suhtaudut päihteisiin?
- Kuinka ratkaisisit (esitetyn) ristiriitatilanteen?
- Oletko joskus ”joutunut koviin” joko töiden tai yksityiselämän kautta ja miten siitä selviydyit?
- Missä näet itsesi 5 vuoden kuluttua?
- Minkälaisena ihmisenä sinut koetaan siinä työyhteisössä missä tällä hetkellä olet tai olet viimeksi ollut?
- Saanko olla yhteydessä entiseen työpaikkaan?
- Mikä tässä työssä pelottaa tai hirvittää?
- Mitä työtä et missään tapauksessa haluaisi tehdä?

Tosiasiallisen vastauksen lisäksi hakijan reaktioista kysymyksiin arvioitiin myös ongelmiin, rikoksiin, päihteisiin sekä vaikeisiin tilanteisiin asennoitumista ja niiden ratkaisemisen sekä työstämisen tapoja. Lisäksi avoimuuden, inhimillisyyden, ymmärryksen ja luottamuksen osoittaminen, kommunikatiivisuus suhteessa vaikeisiin teemoihin sekä haastateltavan oman elämäntilanteen tasapainoisuus olivat olleet arvioinnin kohteina.

Yhdessä tapauksessa (vankilaan tapahtuneen) rekrytoinnin apuvälineenä oli käytetty kirjallista tehtävää, jonka tehtäväksiantona oli ollut suunnitella strategian jalkauttaminen omaan toi-

mipaikkaan. Työnäytteiden käyttämisen mahdollisuutta pohdittiin teorian tasolla muutamassa haastattelussa, mutta kenelläkään ei ollut siitä kokemusta rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytoinnissa.

5.2.5 Pyrkimys kollektiiviseen osaamiseen; arvioinnin yhteisöllinen näkökulma

Rekrytointi nähtiin dynaamisena, yhteisön ja toimintaympäristön muutoksia heijastelevana toimintona.

”Joskus tuntuu, että se työyhteisö, toimisto tai työtilanne vaatii (ulkopuolista rekrytointia), jos hakijoissa on hyvä ulkopuolinen, jolla on sopivaa työkokemusta esimerkiksi sosiaalitoimistosta tai jopa terveydenhuoltoalalta. Että se tilanne ja tavallaan se kontekstikin sanelee sitä, että aina ei haeta vaan sitä samaa prototyyppiä.” (H8).

Kaikissa haastatteluissa nousi esille osaamisen yhteisöllinen ja kollektiivinen puoli: rekrytoinnissa ei haastateltujen rekrytoijien mukaan valita yksilösuorittajaa, vaan jäsentä työyhteisöön, jossa pyrkimyksenä on moniosaajuus ja jonka osaaminen on luonteeltaan myös kollektiivista.

”Mietitään myös erityisesti sitä että miten tämä henkilö tähän meidän työyhteisöön sopii eli katsotaan sitä koko yhteisön näkökulmasta. Mehän ei yksilösuorittajia haeta vaan pitää olla ryhmässä. Sen takiahan (...) vuorovaikutusta testataan monelta kantilta ja sitä tietynlaista paineensietokykyä, että miten onnistuu (...) ryhmässä toimiminen. (...) Että täydentääkö (hakija työyhteisöä) ja mitä osaamista tämä henkilö on tuomassa tai (...miten) sitten omalla persoonallaan vaikuttaa siihen kokonaisuuteen.” (H1)

Haastatteluissa arvioitiin hakijan osaamisen ja ominaisuuksien lisäksi myös hänen persoonallisen ulottuvuutensa sopimista ja sopeutumista muuhun työyhteisöön. Rekrytoijien mukaan työyhteisön ryhmädynamiikan toimivuus, mielekäs ja toimiva työnjako sekä koko työkentän hallinta on tarpeen pyrkiä takaamaan osana rekrytointiin liittyvää arviointia.

”Paljon puhutaan (...) joustavuudesta ja moniosaamisesta (ja) kyllä se varmaan (...) näkyy ehkä siten niissä rekrytoinneissakin. (...) Haarukoidaan sitä sen ihmisen osaamista niin, että jos työtehtävät miten vaihtelee, että miten pystyy omaa osaamistansa tai koulutustansa (...) käyttämään erilaisissa tilanteissa.

Täytyy hakee (...) semmoista henkilöä siihen joukkoon, joka sopeutuu ensinnäkin siihen (...) työyhteisöön mutta sitten myös niin, että hänellä on valmius opetella koko se työn kirjo mitä voi yhdyskuntaseuraamustoimistossa olla.” (H3)

Useissa haastatteluissa kerrottiin esimerkkejä siitä, kuinka rekrytoinnilla oli haluttu yksikköön ja ”osaamistiimiin täydennystä”. (H3) Eräs haastateltava kuvasikin hakevansa haastatteluilla ”myös siihen muuttuvaan tilanteeseen sellaista tulevaisuuden, myös tulevaisuuden tekijää, että joka pystyy käsittelemään ja näkemään niitä visioita”. (H8) Rekrytointi nähtiin tärkeänä kanavana ohjata toimipaikan työotteen ja -tapojen kehittymistä ja kehittämistä:

”Ettei se ole vaan pelkästään joku kokemus tai sopiva koulutus (...) Henkilökuntaa (kun) lähtee hakemaan ja valitsemaan, niin (...) kyllä se on tuhannen taalan paikka myöskin silleen, että mihin suuntaan sitä työtä kehitetään; että minkälaista osaamista ja minkälaisia ihmisiä me otetaan töihin.” (H4)

Joskus työyhteisön tiiviys saattoi vaikuttaa rekrytointipäätöstä hankaloittavastikin: eräässä haastattelussa riskinä nähtiin ettei tiiviiseen, vahvan yhteishengen omaavaan työyhteisöön aina pääse sisälle ”ulkopuolisena” tai jos omaa erilaiset toimintatavat kuin mihin yksikössä on totuttu, vaikka sinänsä ”ulkopuolinen tai erilainen” henkilö saattaisi tuoda mukanaan jotakin kipeästäkin tarvittavaa osaamista. Joskus kahden muutoin tasavertaisen hakijan kohdalla myönteisen rekrytointipäätöksen ratkaiseva tekijä olikin ollut toisen hakijan parempi sopivuus työyhteisöön.

5.2.6 Vaikeat ja helpot valinnat

Rekrytointi ja siinä tapahtuva hakijoiden henkilökohtaisen sopivuuden arviointi koettiin luontevana osana työtä. Sitä pidettiin haastavana ja monitahoisena, mutta mielenkiintoisena ja antoisanaakin. Työvuosien aikana kertyneiden kokemusten koettiin helpottavan rekrytointityötä siinä mielessä, että kun on ehtinyt tavata monenlaisia henkilöitä ja olla mukana monissa tilanteissa, niin osaa arvioida laajemmasta perspektiivistä käsin. Aikaisemmin tehtyjen rekrytointipäätösten ja niitä seuranneiden työsuoritteiden peilaaminen auttoivat myös uusien valintojen tekemisessä ja kasvattivat arvioimiseen liittyvää itseluottamusta. Toisaalta kokemuksen mukana syntyvä laaja näkemys koettiin myös rekrytointityöskentelyä hankaloittavana tekijänä, koska kokemuksen myötä oli auennut koko se kirjo, joka rekrytointiprosessiin liittyy ja mitä kaikkea sen aikana tulisi osata huomioida ja arvioida.

Helpoiksi miellettiin rekrytoinnit, joissa toimipaikalla ei ollut ulkopuolista rekrytointia vaativia osaamisvajeita ja sillä oli ”reservissään” jo paljon sijaisuuksia tehnyt henkilö, jota oli

esimerkiksi täydennyskoulutettu tai joka oli hankkinut itsenäisesti sopivaa täydennyskoulutusta ja joka tiedettiin sopivaksi työyhteisöön sekä osaamisensa että vuorovaikutuksensa osalta. Helpoiksi rekrytoinneiksi miellettiin myös ne, joissa oli käynyt selkeästi ilmi, että haastateltavalla henkilöllä oli juuri sellaista erityisosaamista ja ammattitaitoa, mitä toimipaikkaan oltiin tarvittu ja haluttu. Myös ennestään tuntemattoman henkilön rekrytointi oltiin koettu helpoksi silloin kun todistusten, työkokemuksen ja haastattelun kautta oli välittynyt vaivattomasti ja selkeästi kuva, kuka hakijoista oli syytä valita. Työtä hakevan, ennestään tuntemattoman henkilön palkkaaminen tuli kyseeseen nimenomaan silloin, kun hänen koettiin tuovan työyhteisöön osaamista, jota haluttiin ja joka ehkä puuttui ennestään.

Hankalaksi rekrytoinnissa ja henkilökohtaisten tekijöiden arvioinnissa koettiin se, että arvioinnissa ja haastattelussa on käytettävissä rekrytoinnissa käsiteltävien teemojen laajuuteen nähden suhteellisen lyhyt aika: pohjatietojen ja noin tunnin haastattelun perusteella tuli kyetä arvioimaan ihmisen henkilökohtaisia ominaisuuksia ja niiden sopivuutta suhteessa avoinna olevaan työtehtävään ja omaa työyhteisöön. Usein tilanteessa oli läsnä myös se tekijä, että (vähintäänkin) haastateltava oli jännittynyt eikä ollut välttämättä luontevimmillaan. Kaiken kaikkiaan haastateltavan niukkasanaisuus koettiin vaikeaksi ja erityisen hankalaksi silloin, jos hakija olisi ollut osaamisensa suhteen hyvinkin varteenotettava hakija, mutta haastattelija ei pystynyt vakuuttamaan hänen sopivuudestaan vuorovaikutuksen rajoitteiden vuoksi. Toisaalta suoranaiseksi varoitusmerkiksi mainittiin myös se, jos yleensä korrektissa haastattelutilanteessa henkilö käyttäytyi liian itsevarmasti ja päällekkäyvästi.

Myös arvioinnin harhojen mahdollisuutta sivuttiin useassa haastattelussa: toiveena rekrytointia tekeville haastattelijoilla oli, ettei antaisi omien mieltymyksiensä ohjata valintaa liikaa, vaan se pohjautuisi objektiivisesti arvioitavissa oleviin tekijöihin. Myös rikosseuraamusalan ja sen ulkopuolisen työkokemuksen keskinäinen toisiinsa vertautuminen ja suhteutuminen koettiin hankalaksi ratkaista. Samaten kysymyksiä ja pohdintaa oli aiheuttanut se, tuleeko valinneeksi keskenään liian samanlaista henkilökuntaa vai pitäisikö joskus valita aikaisemmasta eroavalla tavalla.

Useimmiten lopullisen valintapäätöksen tekemisen kuvattiin aiheuttavan ponnistuksia. Usein hyviä hakijoita oli useita ja painotusten valitseminen ja siten lopullisen eron tekeminen hakijoiden välille oli hankalaa. Päätösten kypsyttämiseksi oli joskus otettu ”aikalisiä” esimerkiksi viikonlopun yli. Laajoja keskusteluja ja erilaisia kirjallisia vertailumenetelmiä oli käytetty myös. Joskus esittelijä ja päätöksentekijä olivat olleet valinnasta eri mieltä, jolloin edellä kuvattuja keinoja oli myös käytetty yhteisen ymmärryksen löytymiseksi. Omat rajoitteensa valinnoille olivat antaneet joskus myös kiireiset valinta-aikataulut.

Kaikista vaikeimmiksi ja ikävimmiksi rekrytointi- ja arviointitilanteiksi kuvattiin tilanteita, joissa tuttua työntekijää ei valittu avoinna olevaan paikkaan. Joskus valintatilanteissa oli ollut kaksi tai useampia määräaikaista, joista voitiin valita vain yksi ja joskus ulkopuolinen hakija arvioitiin osaamiseltaan ja ominaisuuksiltaan vahvimaksi, jolloin sisäistä hakijaa ei oltu valittu tehtävään. Tällöin rekrytointia tehneet virkamiehet olivat joutuneet peilaamaan omia subjektiivisia tunteitaan ja valintojensa vaikuttimia kaikista syvällisimmin. Valinnoilla oli ollut myös työyhteisöä ja työrauhaa ravisuttaneita seuraamuksia, jotka kuitenkin oli saatu selvitettyä.

Hankalaksi mainittiin toistuvasti myös tilanne, jossa määräaikaistuuksia tehneen henkilön jokin henkilökohtainen osa-alue ei ole puoltanut hänen soveltuvuuttaan työhön tai työyhteisöön, vaikka valintaa puoltavia, substanssiosaamiseen liittyviä tekijöitä olisikin ollut. Tällöin henkilökohtaisen sopivuuden osa-alue on voinut muodostua jopa kyseisen henkilön rekrytoinnin estäväksi tekijäksi.

Haastatteluista saadun kuvan mukaan rekrytointia tekevät virkamiehet kokivat jo ennestään tutun työnhakijan valitsemisen helpommaksi kuin tuntemattoman. Usein helppouden kuvattiin perustuvan siihen, että tuttu hakija tunsikin rikosseuraamusalan perusteet ja viitekehyksen. Usein oltiin myös jo ehditty nähdä käytännössä kuinka henkilö toimii ja työskentelee. Ennestään alaa tuntemattoman hakijan valitseminen koettiin resursseja paljon vieväksi, koska ala-kohtainen perehdytys vie aikaa ja voimavaroja tilanteissa, jotka ovat usein jo muutoinkin työn täyteisiä. Rikosseuraamusalalle perehtymisen koettiin olevan suhteellisen vaativaa jo alan terminologiasta lähtien. Myös omaksuttavia normeja ja niiden soveltamisohjeita on opittavaksi paljon. Alalle otettavien opiskelijoiden hyvän perehdyttämisen tärkeyttä korostettiin toistuvasti, koska monesti entisistä harjoittelijoista, ”sijaisreservistä”, oltiin saatu hyvää ja osaavaa työvoimaa myöhemmin tarpeen tullen.

Epäonnistuneiksi rekrytoinneiksi mainittiin joitain tilanteita. Esimerkiksi työhön oltiin valittu innokkaalta ja kehittämishaluiselta ja -kykyiseltä vaikuttanut henkilö, joka olikin haastattelijan arvion mukaan osoittautunut ”jarruksi” kehitykselle ja muutoksille tai vaikuttanut negatiivisesti työyhteisön henkeen ja työpanokseen. Epäonnistuneen rekrytoinnin huomaa erään haastateltavan mukaan viimeistään perehdytysvaiheessa: perehdyttämiseen joudutaan ohjaamaan merkittävä työpanos ja joskus on ollut tarpeellista mm. puuttua vuorovaikutuksen tapoihin. Epäonnistumisten arvioitiin vaikuttavan tuleviin rekrytointitilanteisiin siten, että tiettyjen piirteiden tai asioiden suhteen on jatkossa varovaisempi ja arvioi niitä entistä tarkemmin.

Onnistuneiksi kuvattiin rekrytointeja, joissa henkilö on löytänyt vaivatta paikkansa työyhteisössä, nauttii luottamusta ja suhtautuu kehittämiseen ja ympäristöönsä myönteisesti ja kan-

taa aktiivisesti vastuuta. Monesti onnistunutta rekrytointia oli pohjustanut hyvin onnistunut, usein pitkäaikainen työssäoppimis- tai sijaisuusjakso, jonka aikana henkilö oli osallistunut työnte-
koon ahkerasti ja oma-aloitteisesti. Käytännössä todennetun sopivan asenteen ja toimintata-
pojen perusteella onnistunut rekrytointipäätös nähtiin todennäköisemmäksi. Kiinnostus alaa
kohtaan, sopivuus työyhteisöön ja halu oppia korvasivat joissain tapauksissa substanssiosaami-
sen puutteet ja henkilö tuli valituksi vakituiseen työhön melko pian.

Koska rekrytointi ja siihen liittyvä arviointityö koettiin isoksi asiaksi haastateltaville, haastat-
telijoille, työyhteisöille sekä koko organisaatiolle, siihen liittyvää oppia haluttiin ottaa vas-
taan, mikäli sitä tarjottaisiin. Teema koettiin useassa haastattelussa sellaiseksi, josta toivot-
tiin voitavan keskustella jossain vaiheessa myös laajemmalla osanottajajoukolla.

5.3 Yhdyskuntaseuraamustyöhön ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät

Hakijan toivotuista osaamisalueista ja ominaisuuksista mainittiin jokaisessa haastattelussa
luonnollisesti yleiset kelpoisuusvaatimukset ja edellytettävän koulutuksen omaaminen. Kel-
poisuusvaatimus rikosseuraamustyöntekijän virkaan on korkeakoulututkinto. Haastatteluissa
korostui sosiaalialan koulutuksen ensisijaisuus, jota perusteltiin sillä, että sosiaalialan koulu-
tus antaa edellytyksiä ymmärtää laajasti rikosseuraamusalan ilmiöitä, toimia juridishallinnol-
lisessa organisaatiossa sekä pohjustaa hyvät valmiudet ihmissuhdetyöskentelyyn. Lisäksi sosi-
aalialan koulutuksen arvostuksen taustana korostuivat rikosseuraamusalan laajoissa yhteistyö-
verkostoissa tarvittava laaja-alainen ymmärrys yhteiskunnan tukiverkostoista ja eri viran-
omaisten toiminnasta. Myös päihde- ja mielenterveystyön alakohtaista kokemusta ja osaamis-
ta arvostettiin.

Toistuvasti tuli ilmi, että rikosseuraamustyöntekijöitä rekrytoitaessa arvostetaan edeltävää
työkokemusta, jonka arvioitiin kehittäneen kypsyttää, jota rikosseuraamusalan työssä kuvat-
tiin tarvittavan. Lisäksi mainittiin tarvittavan ”taitoa toimia erilaisten ristipaineitten alla si-
ten että on vielä uskottava rankaisijakin”. (H6)

Onnistuneen työskentelyn pohjaksi kuvattiin vaadittavan ymmärrystä rikosseuraamusalan reu-
naehdoista, mutta toisaalta oman työnsä tekemisen ja kehittämisen ennakkoluulottomuutta
arvostettiin myös. Kaikkiaan haastatteluissa esille tullut kokemus oli, että tämän päivän työn-
tekijältä vaaditaan monenlaisia taitoja ja jatkuvaa kehittymistä kokoajan. Jatkuvan kehitty-
misen vaatimus kuvattiin sekä stressiä aiheuttavana tekijänä että työskentelyn haasteellisena
ja mielenkiintoisena säilyttävänä.

”Koska lait muuttuu, niin se vaatii myös, että jokainen tässä työssään myös perehtyy lainsäädäntöön ja asetuksiin ja hallituksen esityksiin, että mikä se tausta-ajatus siellä on. (...) Uuden oppiminen ja motivoituminen siihen on tosi tärkeää. (...) Alkuvaiheessa pitää hahmottaa kaikki lait ja säädökset, mutta sitten kun on pidempään, niin (on kiinnostavaa) olisiko (hakijalla) kiinnostusta hakeutua vaikka Rskk:n (Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen) koulutuksiin ja onko kiinnostunut vaikka sitten syventämään omaa osaamistaan vaikka ohjelmatyöskentelyllä.” (H5)

Työn sisältöihin ja vaikuttavuuteen liittyvien ominaisuuksien arvostamisen taustalla kuvattiin olevan tavoite siitä, että lainsäädännön mukaan rikosseuraamuslaitoksessa tehtävän työn tulee lisätä tuomitun valmiuksia elää rikoksetonta elämää ja tukea tuomittua tässä pyrkimyksessä. Ohjelma- ja vaikuttavuustyöskentelyn osaamisen vaatimus oli yksimielinen; vaikka työtä koettiin tehtävän osaksi omalla persoonalla, toinen puoli osaamisesta on menetelmällisten työvälineiden käytön taitaminen.

”Ohjelmatyö (...) kuuluu jo perustehtäviin (...) (Rekrytoinnissa esille tulevat osaamisvajeet) liittyvät ohjelmatyöhön ja vaikuttavuuteen ja desistanssiin, rikollisuudesta irtautumiseen eli ihan näihin menetelmäpuoleen ylipäättään. (...) Palvelut (pitää) hallita. Aika paljonkin isoja kokonaisuuksia ja prosesseja, mutta silti että mitä se tarkoittaa sen yksittäisen asiakkaan näkökulmasta (...) Sitteen (tulee osata) ohjaaminen (kuten) toimintaohjelmien vetäminen ja ryhmäohjaustoiminnot.” (H2)

Erilaisten palvelurakenteiden ja yhteiskunnan palveluiden sekä tukipalveluiden tuntemusta arvostettiin. Verkostotyön ja palveluohjauksen kykyjä edellytettiin toistuvasti. Myös hyvät myyntimiehen / -naisen taidot mainittiin, koska tuomittuja pitää saada sijoitetuksi erilaisiin työpaikkoihin seuraamuksiaan suorittamaan. Uudet seuraamukset olivat myös tuoneet uudenlaisia osaamistarpeita, mm. lasten kuulemisten vaatima osaaminen tuli mainituksi.

Haastattelu- ja arviointitaidoille annettiin arvoa. Arviointiosaamista kuvattiin tarvittavan asiakkaan asiointikunnon, tilan ja mahdollisen päihtymyksen havainnointiin sekä yleisesti koko rikosseuraamustyön tekemisen pohjaedellytykseksi; haastattelun keinoin tulee poimia asiakkaan tilanteesta olennainen, joka muovautuu kokonaisarviointin osana suunnitelmaksi siitä, kuinka seuraamus suoritetaan ja mitä siihen tulee kuulumaan.

”(Edellytetään) haastattelu-/keskustelutaitoa, millä kartoitetaan asiakkaan tilannetta ja otetaan sieltä olennaiset. (...) Että osataan ottaa se olennainen tieto asiakkaan puheesta. Riskit tiedetään, kyetään hahmottamaan riskit ja sitten

myös ne vahvuudet ja että mihin sitten pystytään lähteä häntä ohjaamaan (...) että minkälaista palvelupaikkaa tai tarvitsisiko jotain yksilöohjelmaa tai ryhmäohjelmaa. Mitä voitaisiin tarjota siihen lisäksi (...) Sellaista kokonaisarviointia, tilanteen lukua tai tilannetajua.” (H7)

Myös haastattelun motivoiva merkitys mainittiin toistuvasti.

”Haastattelun taito (on) saada ihminen uskomaan ja luottamaan itseensä, että hän selviytyy ja häntä tuetaan ja katsotaan millä tavoin voidaan auttaa, että sitä (on) asiakassuhteen sen pohjan luominen. (...) Ja se että kuuntelee mitä asiakkaalla on sanottavaa ja asiakkaalle jäisi (tunne), että hän on tullut kuulluksi. Se yhteistyön luominen (...) kaikkienensa.” (H7)

Useissa haastatteluissa sivuttiin sitä, että rikosseuraamustyöntekijän työssä on paljon yhtymäkohtia moniin sosiaali- tai terveysalan työtehtäviin. Seuraavassa esitellään haastatteluissa ilmi tulleita, rikosseuraamustyöntekijäksi hakevalta toivottavia ominaisuuksia, jotka eivät arvioni mukaan kuitenkaan ole rikosseuraamusalan alaspesifejä, vaan pätevät yhtä lailla muuhunkin ihmissuhdetyöhön. Nimetyt, toivottaviksi kuvaillut ominaisuudet jakautuvat karkeasti jakaen asiakkaaseen, hakijaan itseensä, työn tekemiseen sekä verkostoissa toimimiseen liittyviin arvostuksiin. Osa toivottavista ominaisuuksista on hyvinkin abstrakteja (esimerkiksi ammatillisen työotteen säilyttäminen tai manipuloitavaksi suostumattomuus), osa taas hyvin läheisesti käytännön työhön liittyviä (esimerkiksi autoilun tai laajojen verkostojen edellyttäminen).

Asiakastyöhön ja asiakkaan kohtaamiseen liittyvinä piirteinä hakijoissa arvostettiin:

- kykyä luoda jokaisen hyvä vuorovaikutussuhde asiakkaaseen (H4)
- roolijoustavuutta (H1)
- kykyä avoimeen vuorovaikutukseen (H4)
- taitoa kuunnella ja ottaa ihmiset sellaisena kuin he ovat (H4)
- empaattisuutta (H4)
- asiakaskontaktia pelkäämättömyyttä (H4)
- taitoa rajanvetoihin läheisessäkin asiakassuhteessa (H4, H7)
- asiakkaan manipuloitavaksi suostumattomuutta (H7)
- ammatillisen työotteen omaamista ja säilyttämistä vaihtuvissa tilanteissa (H4)
- asiakkaan luottamuksen herättävää vuorovaikutusta (H4)
- sosiaalisuutta (H7) ja
- annettuihin lupauksiin sitoutumista (H5)

Hakijan omina henkilökohtaisina ominaisuuksina arvostettiin:

- ulospäin suuntautuvuutta ja aloitteellisuutta (H7)
- intressiä päivittää ja hankkia tietoja (H1)
- itsestään ja kunnostaan huolen pitämistä (H1)
- joustavuutta (H1, H9)
- yhteistyökykyisyyttä (H7)
- omaa aktiivisuutta (H7)
- kykyä tehdä työtä paineen alaisena (H9)
- valmiutta sietää tekemättömiä töitä (H9)
- hyvää stressinsietokykyä (H9)
- kykyä erottaa työ ja vapaa-aika (H9)
- edeltävän työkokemuksen tuomaa kypsyyttä (H9, H7)
- tulevaisuuden näkyä yleisellä tasolla sekä työtilanteiden kehittymisen, oman elämänhallinnan ja urakehityksen näkökulmista (H1)
- kykyä mieltää rikosseuraamustyöntekijän työn keskeisen painopisteet (H9) sekä
- aitoa innostusta ja kiinnostusta (H7)

Työn tekemiseen liittyvinä arvostettavina ominaisuuksina mainittiin:

- valmius liikkua, autoilla ja matkustaa joskus laajallakin toiminta-alueella (H1)
- suunnitelmallinen työote (H1)
- tilannetaju ja ymmärrys siitä, mitä milloinkin tekee sekä kykyä perustella toimintaansa (H1)
- joustavuus muuttua tilanteiden ja olosuhteiden edellyttämällä tavalla (H1, H7)
- kyky hahmottaa toimintaympäristö (H1)
- valmius muuttaa viipymättä omia suunnitelmia ympäristön äkillisten muutosten tai ilmaantuneiden uusien tarpeiden perusteella (H3)
- monitaitoisuus ja halu oppia uutta (H7)
- kyky organisoida ulkoisia tekijöitä sekä omia töitä (H7)
- kyky priorisointiin (H5)
- kyky omaksua ja oppia uutta mielellään nopeastikin (H7)
- kyky muokata omia toimintatapoja siten, että pystyy toimimaan työajan puitteissa (H1)
- taitojen jatkuva, tarpeenmukainen päivittäminen (H7)
- mahdollisten työvälineiksi sopivien erityistaitojen esille tuominen (esim. musikaalisuus) (H7)

- palveluohjaus-osaaminen (H5)
- lakien sekä sosiaalipalveluiden tuntemus (H5)
- työhön tarttuvuus ja reippaus (H7)
- ”oikealla asenteella työhön suhtautuminen”: tehdään töitä ja jos ei osata niin kysytään (H7)

Verkostoissa toimimiseen liittyvinä toivottavina piirteinä ja tekijöinä pidettiin:

- halua olla tekemisissä ihmisten ja ympäristön kanssa (H1)
- vuorovaikutustaitoja ja kommunikatiivisuutta (H1 - H9)
- kykyä tulla toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa (H1)
- verkostoituvaa työtettä (H1)
- verkosto-osaamista (H4) sekä
- paikallistuntemusta ja laajoja kontakteja (H4)

5.4 Henkilökohtaisesti sopiva rikosseuraamustyöntekijä

Tässä luvussa käsitellään rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisen sopivuuden elementtejä, jotka ovat nimenomaisesti rikosseuraamusalan alakohtaisia. Sitä, mitä henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnissa tarkalleen arvioidaan ja kuinka sitä arvioidaan, esitellään tarkemmin edellä luvussa 5.2. Rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisen sopivuuden elementtien käsittelyssä käytetään paljon suoria lainauksia, jotta luonnehdintojen sävyt ja painotukset pääsevät esille siinä muodossa, jossa haastateltava on ne ilmaissut.

Henkilökohtaisen sopivuuden elementit käsitellään kuudessa (6) suoraan haastatteluaineistosta esille nousseessa kategoriassa, joita ovat 1) persoonaan ja ammatillisuuteen liittyvät tekijät, 2) suhtautuminen rikoksenteikijään / rikoksesta epäiltyyn, 3) arvoihin ja asenteisiin liittyvät tekijät, 4) tasapaino tuen ja kontrollin välillä, 5) byrokratiatyöhön ja täytäntöönpanoon liittyvät tekijät sekä 6) nuhteettomuus ja turvallisuus. Jotta kuva henkilökohtaisesta sopivuudesta muodostuisi mahdollisimman kattavaksi, luvun loppuun kohdassa 5.7 käydään läpi myös sitä, minkälaiset tekijät muodostuivat rekrytointia tekevien esimiesten vastauksissa ehdottomasti rekrytoinnin estäviksi tekijöiksi ja ominaisuuksiksi. Aluekeskuksen näkökulma rekrytointiin ja henkilökohtaiseen sopivuuteen käsitellään omana kokonaisuutenaan kohdassa 5.6.

5.4.1 Persoonaan ja ammatillisuuteen liittyvät tekijät

Haastatteluissa kuvattiin, että rikosseuraamustyöntekijäksi hakevan persoonalliset ominaisuudet ovat tärkeitä, koska kyseessä on työ, jota tehdään osaksi omalla persoonalla. Haastatteluissa ei tullut esille persoonan arvioimista muista kuin työn tekemisen liittyvistä syistä ja työn tekemistä palvelemaan pyrkiväsi analyysiksi. Koska haastatteluissa korostui persoonan sopivuuden ja ammatillisuuden välinen yhteys, kutsun persoonallisuuden liittyviä piirteitä jatkossa ammatillisen persoonallisuuden piirteiksi. Toivottaviksi ammatillisen persoonallisuuden piirteiksi nimettiin useimmiten vuorovaikutustaitoisuus, asiakastyön sisällölliseen hallintaan liittyvät asenteelliset ja sosiaaliset ominaisuudet, motivaatio kohdata asiakas, rohkeus sanoa suoraan sekä joustavuus ja stressinsietokyky.

Persoonallisten piirteiden ja ammatillisuuden arvioinnissa ja toivottavuudessa viitekehyksenä oli nimenomaisesti rikosseuraamusala; preferenssejä perusteltiin asiakaskunnan erityisyydellä ja vaativuudella sekä asiakaskunnan työntekijälle asettamilla vaatimuksilla.

”(Tarvitaan) semmoista ammatillista ja asiantuntevaa otetta ja suhtautumista tähän kuitenkin marginaaliryhmän asioitten hoitamiseen ja tilanteitten hoitamiseen.” (H7)

”Lähtökohtaisesti katsotaan sitä sopivuutta siihen, että pystyy toimimaan tämmöisessä työpaikassa missä rangaistukset laitetaan täytäntöön, (...) että osaa ottaa sen asiana ja tehtävänä. Että tavallaan ei lähde tuntein (...) Pitää pysyä siinä asiassa, että meillä on lakipuitteet, minkä perusteella me toimitaan ja tehdään. (...) Että kun puhutaan rikoksen tekijöistä ja lainvoimaisesta tuomiosta, että siinä pystyy sitten toimimaan myös vaikeitten tapauksien kanssa ja (osaa) olla johdonmukainen.” (H5)

Työskentelyotteelta edellytettiin erityisesti kykyä sellaiseen neutraaliin ammatilliseen suhtautumiseen, jossa vaikeatkaan asiat eivät pääse työntekijää henkilökohtaisesti liian lähelle.

”Että on (...) tiedollinen ja taidollinen kyky hoitaa näitä tehtäviä. (...) Sitten tietysti tietynlainen tapa tai kyky elää sen työnsä kanssa, koska aika hankalien asioiden kanssa tässä nyt asiakkaitten kautta joutuu kuitenkin tekemisiin vuosikausiksi. Että jos ne nyt sitten pääsee liian lähelle tai ns. ihon alle liikaa, niin siitä ei ainakaan pitemmän päälle kovin hyvää seuraa.” (H6)

”Rikoksetkin (ovat) hyvin erilaisia ja niiden kuuleminen ja näkeminen ja vielä näitten ohjelmien läpikäyminen – vaikka nyt mainitsen nämä seksuaalirikokset

– niin jos on tavattoman rajoitteinen oma psyyke, niin eihän siitä tule mitään. Ett semmoisia vahvuuksia haetaan, että kestää semmoista kuormaa mitä tästä työstä tulee.” (H1)

Ammatillisuuden yhtenä vaatimuksena tuotiin esille halu kohdata asiakas ja puhua myös vaikeista teemoista sekä ongelmista rakentavasti ja asiakkaan kanssa yhteistyössä.

”Se elämänsä asettaa siihen sinun eteen, niin kyllä jollain tavalla sinulla pitää olla se motivaatio ja tietenkin myös se kyky kohdata se ihminen.” (H5)

”Soveltuva henkilö (...) on vuorovaikutustaitoinen, asiakkaan kohtaava, tarpeeksi jämäkkä (...) Meidän alalla työskentely vaatii vuorovaikutustaitoja ja tietynlaista jämäkkyyttä ja objektiivisuutta toimii eri tilanteissa.” (H8)

Jämäkkyuden vaatimuksen lisäksi erityisesti uskallus sanoa asiat suoraan ja samanaikaisesti kyky muotoilla asiat yhteistyötä vahvistavalla tavalla koettiin tärkeäksi:

”(Toivottavaa on) työntekijän rehellisyys, semmoinen suoraselkäisyys ja suorasanaisuus tuoda asiakkaalle esille, että nämä on niitä asioita mitkä aiheuttaa epävarmuutta tai on epävarmuustekijöitä ja riskejä. Ja puhua niistä asioista avoimesti. (...) Koska jos kaunistellaan, sievistellään ja hyssytellään, niin myöhemmin se on vielä vaikeampi ottaa niitä asioita (esille). (...) Eihän se (vaikeista asioista puhuminen) ole koskaan helppoa, (...) mutta kun kerran sen nostaa, niin niistä päästään keskustelemaan. Minä ainakin näen näin ja se vahvistaa enemmän sitä yhteistyötä ja luottamusta työntekijän ja asiakkaan välillä. (...) Ja miten asiat esittää, sillä on merkitystä. Että miten lähestytään sitä asiaa; millä kysymyksillä, millä äänensävyllä.” (H5)

Vuorovaikutustaitojen korostettiin myös olevan yksi työturvallisuutta tuottava tekijä rikosseuraamusalan asiakkaita haastavissakin tilanteissa kohdattaessa, koska ”täällä ei sumuteta eikä painita” (H8).

Asiakaskohtaamisen lisäksi esille nousivat kohtaamiset yhteistyöverkoston kanssa ja näiden kohtaamisten asettamat vaatimukset työntekijän ammatilliselle persoonalle. Tärkeänä pidettiin työntekijän kykyä mukautua vaihteleviin ja erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin.

”Kun miettii näitä vuorovaikutustaitoja, ne on kuitenkin suhteessa asiakkaaseen (...erilaisia kuin) suhteessa yhteistyökumppaneihin. Että tässä ehkä joutuu sillä lailla (...) muotoutumaan itse siinä tilanteen mukaan, että puhutko sinä sille

asiakkaalle – joskus joudut olemaan aika jämäkkäkin – vai puhutko sinä sille yhteistyökumppanille, jolle sinun pitäisi markkinoida joku yhdyskuntapalvelun suorittaja. Että tietyllä tavalla pystyisi jotenkin vakuuttavasti olemaan näissä useammassa eri roolissa.” (H5)

Myös työyhteisöjen keskinäisen erilaisuuden kuvattiin asettavan työntekijän vuorovaikutustaidoille omia vaatimuksiaan. Etenkin pienten toimintayksiköiden kohdalla kiinnitettiin erityistä huomioita hakijan vuorovaikutustaitoihin ja arvioitiin niiden sopivuutta muuhun työyhteisöön.

”Sitäkin joutuu miettimään, että miten sen ihmisen toiminta sitten onnistuu siinä pienessä työyhteisössä ja toisaalta sitten siellä (palvelupaikalla ja yhteistyöverkostossa).” (H3)

Toisaalta haastatteluissa peräänkuulutettiin vahvaa halua sosiaalityölle tyypilliseen, joskus hyvinkin syvälliseen työtöteeseen ja toisaalta siihen, että kykenee suhtautumaan työhön hyvin neutraalisti ja ammattimaisella tyyneydellä.

”Niillä (toivottavilla työntekijöillä) on (...) tarve aina saada haasteita, uusia. Että ne (...) haluaa olla jotenkin semmoisen heikomman ja pienimmän puolella. (...) Ettei valitse mitään helppoa keskitietä, vaan että ottaa sen vaikean laidan ja hakee niitä haasteita ja sitten haluaa tosiaan mennä syvälle sinne asiakkaan tilanteeseen. Että jaksaa kulkea rinnalla ja ymmärtää. (...) Olla siellä mukana ja ettei kaipaakaan semmoista siistiä sisätyötä, vaan että siinä voikin vähän räkä roiskua kun tekee hommia.” (H4)

”(Olisi hyvä olla) jonkinlainen ammattimainen suhtautuminen. Hyvässä mielessä ajatus, että minä olen vaan töissä täällä, että ei nyt liikaa ihan silleen henkilönä eikä tunteella mene niihin asioihin ja tilanteisiin mukaan.” (H6)

Ammattimaiseen suhteutumiseen kuvattiin liittyvän myös realismi työn tekemisessä, työskentelyn tavoitteissa sekä siinä, että työntekijä pystyy rajaamaan omaa osuuttaan asiakkaan muutospyrkimyksissä:

”Että olisi realistista innokkuutta. Että tavallaan ei ihan se, että kuvittelee, että kun minä vaan tänne sen ihmisen kutsun, niin minä hänet pelastan, (vaan) että siinä olisi semmoinen realismi mukana.” (H5)

”Tiettyä jämäkkyyttä myös (tarvitaan). Tämä tämmöinen ammatillisuus, että kuitenkin ne asiakkaat tekee itse ne päätöksensä. Että se työntekijä ei voi tavallaan elää sitä asiakkaan elämää.” (H5)

Halu oppia koko ajan uutta sekä innokkuus kuvattiin tärkeiksi henkilökohtaisen sopivuuden elementeiksi. Myös tulevaisuus- ja kehittämisorientaatiota arvostettiin. Oppimishalukkuuden, innokkuuden ja tulevaisuusorientoituneen kehittämisalukkuuden tärkeyden taustaksi mainittiin se, että rikosseuraamusala on ollut viime vuosien ajan jatkuvien muutosten kohteena ja suunta lienee tulevaisuudessakin sama. Teemaan liittyi myös se, että työtä tehdään koko ajan vähenevällä työntekijämäärällä, jolloin työn määrällisetkin paineet täytyy kestää.

”Nythän pitää omaksua niin valtavalla vauhdilla asioita ja asiat muuttuu. (...Pitää) kestää stressaavat tilanteet, että koko ajan muuttuu ja pitää omaksua. (...) Keskenpäisten töiden paine ja se, että (...) puhdas pöytä sinulla ei ole. Että jos joskus elämässä olet ollut sellaisessa työssä, että pöytä on puhdas, kun lähdet töistä (...), niin sellaista meillä ei ole kenelläkään, joka täällä työtä tekee. Niin sekin vaatii paljon minun mielestä meidän työntekijöiltä.” (H8)

Rikosseuraamusalan toimintaympäristöön ja ominaispiirteisiin liittyvät tekijät henkilökohtaisen ja ammatillisen sopivuuden määrittäjänä nousivat niin ikään esille jokaisessa haastattelussa. Vaatimusten nähtiin liittyvän vuorovaikutukseen, empaattisuuteen ja jämäkkyysvälillä tasapainoiluun, moniin eri rooleihin mukautumiseen, usein moniongelmaisen asiakaskunnan kohtaamiseen, väkivallan uhkaan ja poikkeukselliseen fyysiseen ympäristöön sekä rikosten käsittelyyn.

”Moniosaaja täytyy tänä päivänä olla. Ainakin vuorovaikutustaitoa pitää olla, että kykenee lähestymään meidän asiakkaita sillä tavalla, että ei (...) lisää viiranomaisvastaisuustunteita.(...) Että kykenee kaikesta tästä lähtötilanteesta huolimatta – puhe on kuitenkin joko rikoksesta epäilystä tai rikokseen syyllistyneestä henkilöstä – sitten rangaistusten täytäntöönpanoviranomaisena luomaan luottamuksellinen, vaikuttava, toimiva vuorovaikutussuhde. (...) Samaan aikaan tämän henkilön pitää kyetä olemaan jämäkkä ja napakka, että ei ruveta joustamaan näistä rangaistusten reunaehdoista. Että siihen käyttäytymiseen puututaan ja vaikka nyt paljon ymmärretään, niin kaikkea ei voida hyväksyä tai suvaita, että tulee se jämäkkyysvaatimus aika vahvana myöskin. Empaattinen mutta jämäkkä, olisiko se jotain tämmöistä.” (H2)

”Sitten (vaikuttaa) tietysti tämä asiakaskunta. Vaikka paljon on ihan normi-ihmisiä: kaikenikäisiä, kaikista yhteiskuntaluokista, mutta että on tietysti aina

se väkivallan uhka ja se fyysinen (uhka) ja että on myös monella tavalla henkisesti raskasta. Ja sitten on myös uhkatilanteita, (...) että vaatii aika paljon työntekijöiltä. Että väittäisin (...) että just nimenomaan näillä vuorovaikutustaidoilla ja kyvyillä meidän ihmiset pärjää. Hienosti hankalia tilanteitakin ollaan saatu rauhoitettua puhumalla.” (H8)

5.4.2 Suhtautuminen rikoksentekijään / rikoksesta epäiltyyn

Kaikissa haastatteluissa oleelliseksi henkilökohtaisen sopivuuden elementiksi nousi hakijan suhtautuminen rikoksentekijään tai rikoksesta epäiltyyn. Tavoitetilanteeksi kuvattiin suhtautuminen, jossa hakijalla ei ole työn kohderyhmää kohtaan minkäänlaisia dramaattisia varauksia tai intohimoja, vaan suhtautuminen olisi ihmisarvoa kunnioittavaa, luontevaa ja avarakatseista.

”Itse minä ajattelen, että henkilökohtainen sopivuus tulee siitä, että se henkilö kykenee (...) ilmaisemaan, että hänelle rikoksentekijöitten tai epäiltyjen rikoksentekijöitten kanssa työskentelyssä ei ole mitään ongelmaa. Että se on hänelle luontevaa, ei mitenkään erityisen korostunutta.” (H3)

”Että kuitenkin vaikka ne on rikoksiin syyllistyneitä tai epäillään, niin ne on kuitenkin ihmisiä.” (H7)

Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että suhtautumiseen läheisesti liittyvä tekijä on hakijan ihmiskäsitys ja ajatukset yksilön elämän kokonaisuudesta ja kyvyistä muuttua.

”Se liittyy toisaalta tähän ihmiskäsitykseenkin eli se että miten näkee, hahmottaa rikollisen käyttäytymisen syyt. Siihen mitenkä näkee, että mikä sitten oikkein on rikoksen tekijä.” (H6)

”Se lähtee jotenkin just näistä Risen arvoista, että on kyky uskoa siihen, että ihminen pystyy muuttumaan. Ja jotenkin semmoinen avarakatseisuus, että ei aseta ihmisiä eriarvoiseen asemaan. Että vaikka hän olisi tehnyt minkä rikoksen tahansa, niin ihmisenä heitä tulee kuitenkin – meitä kaikkia tulee – kohdella samalla lailla.” (H5)

Tärkeäksi kuvattiin myös se, osaako hakija jäsentää menneisyyden ja nykyisyyden painoarvoja ja työskennellä asiakkaan kanssa hänen mahdollisesti hyvinkin ikävistä menneisyyden teoistaan huolimatta. Myös erityyppisiin rikoksiin syyllistyneiden kanssa työskenteleminen nousi

esille: kaikenlaisiin rikoksiin syyllistyneiden kanssa työskentelemisen kykyä arvostettiin siinä missä työkentän rajaamisen pyrkimys koettiin rekrytointia kyseenalaistavaksi tekijäksi.

5.4.3 Arvoihin ja asenteisiin liittyvät tekijät

Haastatteluissa nousi toistuvasti esille Rikosseuraamuslaitoksen arvopohjaan sitoutumisen tärkeys. Arvot ja asenteet nousivat esille kaikissa haastatteluissa osana henkilökohtaista sopivuutta. Arvoihin ja asenteisiin pyrittiin pureutumaan rekrytointitilanteissa erityisesti, koska niiden yhteys työn tekemiseen, työssä menestymiseen sekä työssä jaksamiseen nähtiin välittömäksi. Rikosseuraamuslaitoksen strategia ja siitä nousevat arvot olivat tarkastelun kohteena erityisesti. Varsinkin rikollisuuteen, rikoksiin, ihmisyyteen ja tukityöskentelyyn liittyvät arvot ja asenteet nousivat esille.

”(Toivottavanlainen työnhakija) jakaisi niitä arvoja mitkä on Risen keskeiset arvot.” (H5)

”Aina haastatellessa yritän (...) saada jotenkin selville, että minkälainen se asennemaailma on ja (...arvioin) koko rikosseuraamuslaitoksen strategiaa ja sieltä nousevia arvoja. (...) Silloin jos joutuu työskentelemään omien arvojensa vastaisesti, niin se aika helposti uuvuttaa. Tai tulee työn tekeminen vaikeaksi. Niin sen takia minä ajattelen, että se yhdenlainen arvokeskustelu aina siinä rekrytoinnissa on tärkeää.” (H3)

”Henkilökohtaisesti minä miellän (sopivuuden) jonkunäköiseksi arvo- / asennemaailmaksi. Että kykenee oman ajattelunsa ja toimintansa sovittamaan tähän rankaisemisen ja tukemisen. Eli tämän filosofian, viitekehykseen, (...) että siitä saa mielekkään ja toimivan paketin itselleen, että pystyy kunnolla toimimaan.” (H2)

Rikosseuraamuslaitoksen keskeinen arvo: usko ihmisen kykyyn muuttua ja kasvaa kuvattiin oleelliseksi osaksi onnistunutta työskentelyä ja siten ensiarvoisen tärkeäksi hakijan ominaisuudeksi.

”Halu olla tukemassa niitä ihmisiä siihen muutokseen ja toisin sanoen halu auttaakin (...) Ja myös usko siihen, että kun tämän ihmisen kanssa jotenkin pystyisi työskentelemään eteenpäin, niin voisi tapahtua jotain muutosta.” (H3)

”Että uskoisi, että ihmiset voi muuttua.” (H5)

”(Olisi tärkeää uskoa) en nyt sano muuttamiseen, mutta ihmisen mahdollisuuksiin muuttua.” (H2)

Vahvasti esille haastatteluissa nousi myös muuttumisuskon toinen puoli: se, että muutos rikosseuraamusalan asiakkaiden keskuudessa ei ole yksinkertainen tapahtuma, vaan vaatii joskus paljon työtä ja useita yrityksiä. Rikosseuraamustyöntekijänä toimimiseen kuvattiin kuuluvan myös sen, että joskus asiakas ei haluakaan muuttua tai kykenekään siihen. Tämän muuttumattomuuden sietämisen kuvattiin vaativan työntekijöiltä ja heidän asennoitumiseltaan erityisen paljon.

”Pian sen näkee, että olisiko ihmisestä tähän työhön, että jaksaisiko tehdä tätä työtä. Että kun kyllähän tämä vaatii (...), että jaksaa vuodesta toiseen junnata samoja asioita hyvin pienillä muutoksilla ja nähdä edistymisen pienistä asioista.” (...) Että mistä saisi sen voiman jatkaa tämmöisessä työssä ja saisi sen onnistumisen kokemuksen.” (H4)

”Pitää myös pystyä tai hyväksyä se ja sietää sitä, että kaikki ei mene niin kuin ajattelee (...) Että kun pitäisi olla sitten armollinen itselleenkin siitä, että jos ei sitä (asiakasta) saa kiinni mistään, niin sitten sitä ei saada kiinni; se on hänen valinta. Että vaikka me kuinka haluttaisiin auttaa. Että tässä tulee taas se ammatillisuus, että tiettyyn rajaan asti voidaan antaa mahdollisuuksia, mutta sitten annetaan ne mahdollisuudet jollekin muulle, jolla ehkä enemmän on sitä motivaatiota ja kenessä olisi potentiaalia nähtävissä, että hyötyisi sitten siitä meidän avusta ja tuesta.” (H7)

Oman lisänsä muuttumisuskon ja muuttumattomuuden sietämisen tematiikkaan kuvattiin tuovan sen, että nykyisessä rangaistusjärjestelmässä sama työntekijä kohtaa asiakkaan usein sekä yhdyskuntaseuraamusten että sen mahdollisesti keskeytyessä myös vankeuden viitekehyksessä.

”Sitten vielä, että nykyisin näitten yhdyskuntaseuraamusten jälkeen, jos ei onnistu, niin sitten vielä sama työntekijä tulee haastattamaan, että mihinkäs vankilaan sinä nyt lähtisit sitten. Ja sitten että kun tulet sieltä vankilasta pois (...) Et siinä (tarvitaan) kykyä todellakin pitkäjänteiseen työskentelyyn.” (H2)

Rikosseuraamustyöntekijäksi valittavalta edellytettiin neutraalia, asiallista ja ammattimaista suhtautumista työssään kohtaamiaan ihmisiä ja asioita kohtaan. Osaksi neutraaliutta kuvattiin se, ettei henkilö ole poliittisesti tai aatteellisesti sillä tavoin vakaumuksellinen, että se vaikuttaisi hänen työskentelyynsä tai asiakkaan kohtaamiseen:

”Että jos on hyvin vahvat mielipiteet – on ne nyt sitten poliittisia, uskonnollisia tai jotain muuta – niin jos niitä on niin ne pitää pystyä pitämään itsellään sisällä. Niitä ei saa tuoda työhön, koska meillä on moniarvoinen tämä työympäristö (...) Että kun meillä ei (ole) mitään poliittista agitaatiota eikä uskonnollista agitaatiota (...) On monenlaista uskontokuntaa ja ajattelutaustaa ja kaikille pitää pystyä toimimaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.” (H1)

Rikosseuraamustyöntekijäksi kuvattiin sopivan henkilön, joka omaa joustavuutta eikä ole mustavalkoinen maailmankuvassaan tai arvoiltaan.

”Olisi semmoinen asennoituminen yleensä ihmisiin, ettei ole mustavalkoisuutta. Että olisi joustavuutta ja intoa.” (H5)

”Että tavallaan pystyy tekemään tätä työtä: että ei olisi esimerkiksi (...) hyvin mustavalkoinen ihminen tai jotenkin sellainen jyrkkä.” (H9)

5.4.4 Tasapaino tuen ja kontrollin välillä

Hakijalta vaadittava kyky tasapainoilla tuen ja kontrollin välillä mainittiin keskeiseksi jokaisessa haastattelussa. Koko rikosseuraamusala määrittää vaatimus rikosseuraamusasiakkaan tukemisesta seuraamuksen suorittamisen yhteydessä, joten tasapainoilu rangaistuksen täytäntöönpanon ja sosiaalialalle tyypillisen tukityöskentelyn välillä nousi esille usein.

”Että olisi (...) tasapainoiselta näyttävä suhtautuminen teemoihin tuki ja kontrolli, jotka nyt on tätä erikoisuusalaa rikosseuraamusalalla ja ehkä nimenomaan täällä yhdyskuntaseuraamustoimiston puolella. Että siinä tulee se tasapainoilu (...) uskottavan, vakuuttavan rangaistusten täytäntöönpanon ja sitten muutosta tukevan, vaikuttavan rangaistuksen täytäntöönpanon kannalta.” (H2)

”(Sopivanlainen rikosseuraamustyöntekijä) ei halua rangaista eikä (...) auttaa diakoniatyön tyyppisenä, mutta haluaa olla mukana siinä prosessissa, mihin ne ihmiset lähtee, että sillä tavalla mukana siinä niitten ihmisten elämässä. Mutta että siitä huolimatta kykenee pitämään myös rajat oli ne sitten (...) oman itsen rajat, että jaksaa siinä työssä ja (...) kyllähän tämä systeemi vaatii sen, että pystyy pitämään myös säännöistä (...) ja seuraamusten rajoista kiinni. Eli ettei voi lähtee sillä tavalla pelkästään sosiaalityöhön, että lähtee auttamaan ihmisiä muutoksessa, vaan täytyy myöskin samalla nähdä se, että me ollaan osa byro-

kratiakoneistoa ja rangaistusten toimeenpanoa ja sekin puoli on yhtä lailla tärkeä. Antaa raamit ja oikeutuksen tälle meidän työlle.” (H4)

Tuen tarjoamisen ja kontrollitehtävän yhteensovittamisen kykyjen katsottiin olevan ehdoton edellytys rikosseuraamustyöntekijänä toimivalle. Tuen ja kontrollin elementtien yhteensovittamisen kyvyn vaatimuksen arvioitiin lisääntyneen vielä entisestään uuden lainsäädännön myötä, kun rikosseuraamustyöntekijöille tuli enemmän ehdottomaan vankeuteen liittyviä tehtäviä.

”Tämä nyt on siinä mielessä aika lailla kahteen suuntaan vetävä tämä työn sisältö, että (...) yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanossakin (olla tekemisissä) tarkkojen muodollisten vaatimusten kanssa. On olemassa tietyt rajat, joitten yli ei (...) mennä tai siitä seuraa jotakin. Ja sitten taas toisaalta tähän kaikkien pitää kyetä yhdistämään tämä tavoite siitä, (...) että pitäisi lisätä valmiuksia elää rikoksetonta elämää, tukea kaikin puolin tätä tuomittua.” (H6)

”Ne parhaat työntekijät löytyy sitten, (niistä) jotka ei yritä rikkoa näitä systemin rajoja, mutta että kuitenkin jaksavat olla siinä asiakkaan rinnalla näitä muureja mittaamassa, että tuosta ei saa yli mennä.”(H4)

5.4.5 Byrokratiatyöhön ja täytäntöönpanotehtävään liittyvät tekijät

Viranomaisena toimimiseen liittyvä byrokratiatyöskentely ja täytäntöönpanoon liittyvät muodolliset tehtävät osana rikosseuraamustyöntekijän työtä otettiin haastatteluisissa esille usein, koska niiden osuus päivittäisestä työskentelystä oli usean rekrytoijan kuvausten mukaisesti yllättänyt monet rikosseuraamustyöntekijän tehtävää hakeneet. Työn byrokraattisiin elementteihin sopeutumisen katsottiin olevan osa rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaista sopivuutta. Byrokratiatyöskentelyn määrän oletettiin myös kasvavan seuraamusten uudistuksessa.

”Nykypäivänä entisestään korostuu, koska täytäntöönpanotehtävätkin on aika lailla muotomääräisiä ja (...) säännöksiin sidottuja. Ja sitten tämä siviiliarviointi on tuonut siihen oman kuvionsa”. (H6)

”Tärkeää tässä arjessa on kyky ja taito tehdä tätä byrokratiatyötä”. (H5)

Myös suomenkielen ja asiakielen hallinnan tärkeys sekä kyky ja halu käyttää atk-ohjelmistoja mainittiin toistuvasti.

”Suomenkielen, asiakielen hallinta on aika tärkeää ja että osaa koota kirjalliseen muotoon esim. nämä haastattelut. Ja tietenkin nyt se, ettei ainakaan pelkää näitä atk-ohjelmia, koska näitä nyt tässä kahta pyöritetään ja kohta tulee uusi. Että ainakin suhtautuisi että haluaa opetella niitä. (...) Ettei se ensimmäinen (kanta) ole, että en tykkää näistä kirjallisista töistä.” (H5)

Byrokratia- ja täytäntöönpanotyöskentelyn asettamiksi vaatimuksiksi kuvattiin mm. kyky perustella kannanottonsa, toimensa ja päätöksensä sekä sisäistää lainsäädännön virkamiehelle asettamat velvollisuudet. Tunnollisuutta henkilökohtaisena ominaisuutena korostettiin nimenomaan juuri suhteessa tehtävään täytäntöönpanotyöhön.

”Muistaa sen lain velvoitteen ja mitä vastuuta se asettaa virkamiehelle. (...) Täällä on niin paljon byrokratiatyötä, että tässä joudutaan koko aika miettimään, että mitä laki tästä sanoo ja miten nämä asiat hoidetaan. (...) Ja tietty tarkkuus, sitä myös (vaaditaan). Ja vaikka vaaditaan joustavuutta, mutta sitten (...) edellytetään, että kykenee tunnolliseen työskentelyyn. Että aika paljon niitä erityisvaatimuksia: että pitää olla tunnollinen, mutta myös sitten joustava, vuorovaikutteinen.” (H5)

5.4.6 Nuhteettomuus ja turvallisuus

Rekrytointiin liittyvä vaatimus nuhteettomuudesta juontaa virkamieslaista, mutta sitä käsitellään tässä yhteydessä myös henkilökohtaisen sopivuuden osana, koska haastatteluissa nousi usein ilmi turvallisuustekijöihin liittyvät, tosiasiallisen rikostaustan puhtautta henkilökohtaisemmat vaatimukset osana rekrytoinnin ja sopivuuden kriteereitä. Tosiasialliset nuhteettomuusvaatimukset ja rikostaustan tarkistus tehdään rikosseuraamusalalle rekrytoitaessa aina. Sen ulkopuolisiin turvallisuustekijöihin kuvattiin kuitenkin liittyvän hakijan henkilökohtaiset suhteet ja oman elämäntilanteen muu tasapainoisuus.

”Että on kunniallinen kansalainen eli että ei ole kovin paljon sellaisia paheita tai tapoja, jotka vaikeuttaisi työn hoitoa. (...) Kun toimitaan tällaisen asiakaskunnan kanssa, jolla on paljon vaikeuksia, huolia ja murheita – ja ennen kaikkea hoitamattomia sellaisia – niin tietenkin toivoo ettei työntekijällä olisi niin paljon semmoisia, vaan hän olisi tasapainoinen.” (H1)

”Kun työskennellään täällä meidän alalla, (...) niin tietyllä tavalla se tausta pitää olla, että ei ole mikään turvallisuusriski meille. (...) Jos tietyllä tavalla on jotain semmoisia kytköksiä, ettei sitä työntekijää sitten painosteta tekemään

jotain. (...) Pitää huolehtia siitä, että ei tavallaan sitä kautta tule ongelmia jollekin: työntekijöille, asiakkaille, koko yhteiskunnan turvallisuudelle.” (H5)

Työntekijältä edellytettiin, että hän on itse henkilökohtaisten turvallisuuteen mahdollisesti vaikuttamaan kykenevien suhteidensa tasalla sekä työstänyt mahdolliset omaan taustaansa tai aikaisempiin haasteisiinsa liittyvät tekijät siten, etteivät ne vaikuta työn tekemiseen tai turvallisuuteen. Tärkeäksi nimettiin myös se, että hakijalla on rohkeutta ja halua jäädä itsensä asioista, jotka voisivat edellä mainittuihin vaikuttaa tai tuottaa hankaluuksia vakuuttavuuden, turvallisuuden tai työntekijän yksityiselämän suhteen.

5.4.7 Rekrytoinnin estävät tekijät ja ominaisuudet

Edellisessä luvassa esiteltyjen rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisen sopivuuden toivottavien tekijöiden lisäksi haastatteluissa sivuttiin epätoivottavia ominaisuuksia ja tekijöitä. Jotta kuva sopivasta / epäsopivasta rikosseuraamustyöntekijästä olisi mahdollisimman kattava, esitellään myös esille tulleet epäsopivana pidetyt ominaisuudet.

Sopivien ja toivottavien ominaisuuksien hakemisen lisäksi haastattelujen arviointiin liittyvissä kuvauksissa korostui myös se, että hakijan persoonallisuudessa tai henkilökohtaisissa ominaisuuksissa ei tulisi olla mitään sellaista, joka muodostaisi esteen työskentelylle tai työssä onnistumiselle. Lisäksi haastatteluissa todettiin, että joskus sanomatta jättämisellä voi olla aivan yhtä suuri merkitys kuin sillä mitä sanotaan ja että henkilön oma käyttäytyminen sekä asioiden esille tuominen ovat rekrytointihaastattelussa avainasemassa hänen henkilökohtaista sopivuutta tai sopimattomuutta arvioitaessa.

Epätoivottaviksi ominaisuuksiksi nimettiin itsestään selvästi vastakohtia aikaisemmin ilmaistuille toivottaville ominaisuuksille. Hakijan arvo- tai asennemaailman suppeus tai työhön sopimattomuus, liiallinen mustavalkoisuus, vuorovaikutuksen ongelmat, kyvyttömyys joustoihin tai nopeisiin ratkaisuihin, arkuus, pelokkuus, kyvyttömyys kohdata rikoksin liittyviä ihmisiä tai asioita ja huonot työyhteisötaidot tulivat mainituksi. Konkreettisista rekrytoinnin estävistä ongelmista mainittiin alkoholiongelma tai päihteidenkäyttö, rikostausta, epäsiisti tai likainen habitus ja edellisistä työpaikoista kantautuneet tiedot ongelmallisesta käyttäytymisestä ja työn tekemisen tai yhteisössä toimimisen vaikeuksista.

Arvojen ja asennoitumisen ongelmat kuvattiin useassa haastattelussa tekijöiksi, jotka estävät henkilön rekrytoinnin rikosseuraamustyöntekijän tehtäviin. Arvojen merkitystä korostettiin, koska niillä kuvattiin olevan suora yhteys työssä menestymiseen ja jaksamiseen:

”Jos meillä olisi henkilö, joka arvot olisi jotenkin ristiriidassa vaikka sen meidän arvon kanssa, että uskotaan ihmisen mahdollisuuteen muuttua, niin jotenkin voisin kuvitella, että sitten se konkreettinen asiakastyö, mitä hän tekee ihmisten kanssa, niin saattaisi se olla aika tikkuista. (...) Ehkä aika nopeasti (se näkyisi) työhön väsymisenä. Että ei jaksaisi asioitten kanssa painia, kun ei ne ylipäättään ole helppoja eikä yksinkertaisia ja mitkään muutokset ei tapahdu nopeasti ja jos itsekkin ajattelisi koko ajan, että ei mitään muutosta voi tapahtua.” (H3)

Rikosten käsittelyyn ja rikoksista puhumiseen liittyvät vaikeudet antoivat haastattelujen kuvausten mukaan vahvan viitteen siitä, ettei henkilö kykenisi toimimaan rikosseuraamustyöntekijänä. Vaikeudet rikoksista puhumisesta tarkoittaisivat haastattelujen mukaan sitä, ettei henkilö kykene yhteen perustehtävistä, koska rikostematiikka ja rikoksista puhuminen seuraavat mukana hyvin laajasti monenlaisissa työskentelyn kohdissa.

”Sitä ihmistä rupesi itkettämään ihan hirveästi, kun ruvettiin puhumaan lapsiin kohdistuneista rikoksista, että hän liikuttui siinä haastattelussa siitä. (...) Kun asiakkaan kanssa puhutaan siitä rikoksesta, niin kyllä sen työntekijän täytyisi pystyä aika neutraalisti siitä keskustelemaan ilman suuria tunnekuohuja.” (H3)

Epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietokyky sekä valmiudet nopeaan päätöksentekoon ja toimintaan tulivat esille toistuvasti. Ellei niitä ilmennyt, kuvattiin henkilö epäsovoksi rikosseuraamustyöntekijän työhön.

”(Jos on) joku tietynlainen tarve saada asiat loppuun ja mennä järjestyksessä, että ei (kestä) epävarmuutta, mitä tämä asiakaskunta pitää sisällään, (niin) se ei tunnu omalta. (...) Ehkä turhautuu siinä, että kerta toisensa jälkeen aloitetaan samoista asioista samalla tavalla ja että (asiakkaalla on) niitä mahdollisuuksia. (H4)

Mikäli rekrytoinnissa muodostui kuva hakijan vähäisestä työ- ja elämäkokemuksesta, se kuvattiin kielteiseksi hakijan kannalta.

”Hänellä ei ollut sellaista kokemusta, elämän tuomaa tai työn kautta (...) että pystyisi hyppäämään (...) melko lailla tuntemattomaan ja ottamaan haltuun jonkun osan siitä työstä.” (H7)

Jyrkät asenteet rikokseen syyllistyneitä kohtaan ja henkilön arviointi vain hänen yhden piirteensä perusteella kuvattiin epätoivottavaksi työnhakijan ominaisuudeksi. Toisaalta myös rajattomuus ja ”vietävissä oleminen” olivat sellaisia.

”(Jos) on jyrkät asenteet, ei sovi tähän. (...Jos on) enemmän tuomitsemisen puolella, kuin siinä että ottaisi kokonaisena ihmisenä. (...) Sitten oli sellainen (hakija), jolla oli (...) omia ongelmia niin paljon, että olisi ollut aivan liian helpposti vietävissä. Että ei voinut sillä lailla luottaa että säilyy ammatillinen ote.” (H4)

”(Epätoivottava asenteiden mustavalkoisuus) tarkoittaisi käytännössä sitä, että vuorovaikutustaidot olisi heikot. Semmoinen ihminen ei kykenisi tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen vankien tai yhdyskuntaseuraamusasiakkaiden kanssa. Se tarkoittaisi käytännössä sitä, että dialogi asiakkaan kanssa ei etenisi kovin pitkälle. Sieltä tulisi moralistiset kannanotot tai asettuminen sen asiakkaan yläpuolelle. (...) Se tarkoittaisi (...) epäammatillisuutta, (joka) johtaa siihen, että syyllistetään sitä henkilöä itseään siitä tilanteesta väärällä tavalla. Ei niin että vastuutettaisiin häntä, vaan väärällä tavalla, jolloin sitten joudutaan lukkiutuneeseen tilanteeseen.” (H9)

Asenteiden lisäksi myös tiukat kannanotot työtehtävien rajaamiseen katsottiin hakijalle kielteiseksi.

”Jos ihminen lähtee hirveen tarkkaan rajaamaan sen, että mitä hän ei voi tehdä, niin sitten on hirveästi kaikkia asioita, mitä hän ei missään tapauksessa halua tai tee, niin kyllähän ne (...) kertoo siitä ihmisestä aika paljon. Että miten (hän) sitten kykenee joustamaan ja tekemään semmoisiakin tehtäviä, mitkä aina ei ole kauhean miellyttäviä ja ehkä ei just sitä perustehtävää.” (H9)

Joskus yhteydenotot hakijan aikaisempaan työpaikkaan olivat tuottaneet tietoa, jonka perusteella henkilö koettiin epäsovivaksi ja rekrytoinnista oltiin päätetty pidättäytyä. Samaten kielteiseksi hakijan sopivuuden kannalta arvioitiin se, jos hän valikoi tarkasti sen kenelle entisessä työpaikassa voi soittaa ja kenelle ei tai jos hän puhui tavattoman kielteisesti entisestä työpaikastaan ja sen toimintatavoista. Myös havaittu motivaation puute tai haluttomuus tietää työtehtävän yksityiskohdista koettiin kielteisinä tekijöinä. Hyvin tiheästi vaihtuneita aikaisempia työpaikkoja arvioitiin siten, etteivät ne antaneet hyvää ennustetta hakijan sopivuudesta myöskään rikosseuraamustyöntekijäksi.

Keskeneräiset ja kipeät, jollain tavalla rikosseuraamusalalle ominaiseen tematiikkaan liittyvät tekijät koettiin esteeksi rekrytoinnille.

”Ihmisen lähipiirissä (voi olla) jotakin, (...) joka liittyykin hyvin vahvasti tähän meidän työhön ja joka on täysin keskenerästä ja hyvin kipeää. (...) Sitten kun lähtee sitä avaamaan, niin sieltä saattaakin tulla semmoisia asioita, että tämä henkilö ei kerta kaikkiaan ole tässä elämäntilanteessa ollenkaan soveltuva tähän työhön mitä me tehdään.(...) Tai sitten sieltä voikin tulla, että minua pelottaa ihan hirveästi päihdeongelmaiset ihmiset tai saattaa tulla joku semmoinen oma trauma, (...) mikä onkin sitten hirveen iso möykky.” (H9)

5.5 Rekrytointiin vaikuttavista ulkoisista tekijöistä ja normeista sekä yhteistyöstä Aluekeskuksen kanssa

Rekrytointiin vaikuttavista hakijan ja konkreettisen rekrytointiprosessin ulkopuolisista tekijöistä mainittiin rekrytointikielto ja sen mukanaan tuomat runsaat määräaikaissuodet, henkilöstön väheneminen, virkajärjestelyjen mukanaan tuoma ilmoittautumismenettely sekä yhteistyö Aluekeskuksen kanssa.

Rekrytointikiellon koettiin vaikeuttavan tehokasta, vuorovaikutuksellista ja laadukasta työskentelyä siten, että työntekijöitä on aikaisempaa vähemmän ja asiakkuudet sekä uudet seuraamukset ja uuden yhdyskuntaseuraamuslain toteuttaminen työllistävät vähintäänkin entisenlaisesti. Entistä harvemmin tapahtuvat rekrytoinnit aiheuttivat haastattelujen mukaan myös rekrytointiosaamisen heikentymistä. Määräaikaissuodien kuvattiin vaikuttavan myös siten, että lahjakkaita ja osaavia työntekijöitä oltiin menetetty toisiin organisaatioihin, jotka pystyivät tarjoamaan joko pidempiä määräaikoja tai vakituisia työsuhteita. Osaavan työvoiman menettämisen aiheuttama aivovuoto harmitti.

Virkajärjestelyjen ja ilmoittautumismenettelyn kuvattiin tuovan oman elementtinsä rekrytointiprosesseihin; lakkautettavien laitosten ja lakkautusuhan alla olevia yksiköiden virkamiesten ollessa aina ensisijaisia hakijoita avoimiksi tuleviin virkoihin, koko rekrytointiprosessi muuttui moniportaiseksi ja pitkittyi aikaisemmasta. Myös se tuotiin esille, että ilmoittautumismenettelyn kautta yksikköön voi tulla työhön ”viime vaiheessa kuka tahansa, eikä sille voi mitään.” (H6)

Aluekeskuksen kanssa rekrytointiprosesseissa tehtävän yhteistyön sujuvuutta kiiteltiin haastatteluissa kautta linjan, vaikka siihen ei heti uuden käytännön alkaessa oltukaan suhtauduttu täysin varauksettomasti. Aluekeskuksen tuki ja asiantuntemus kuvattiin kullannarvoiseksi, työtä

paikallisyksiköissä vähentäväksi, laadultaan erinomaiseksi, aidon keskustelevalaksi ja valtaa sekä vastuuta jakavaksi, sujuvaksi ja joustavaksi prosessiksi. Menettelyn koettiin tukevan myös objektiivisuuden vaatimusta ja auttavan siinä, että valinnoista ja valintojen perusteista tulee aidosti läpinäkyviä. Yhteistyö koettiin tarpeelliseksi myös siinä mielessä, että rekrytointin laatu pysyy enemmän vakiona kuin tilanteessa, jossa rekrytointien välillä saattaa paikallistasolla olla joskus vuosia.

”Ku aluekeskus otti alku- ja loppupään tästä meidän rekrytointiprosessista, se on ollut hirveän sujuvaa. (...) Se on oikein joustava prosessi. (...) Paperityöt ja muuta (tehdään Alkessa), että saa olla siltä osin huoleton. Ja tosiaan ne nimistymuistiot on hirveän hyviä ja Aluekeskus sitten vielä katsoo tavallaan sen perään - vaikkei he ole ollut siinä haastattelussa mukana - mutta he katsoo, vielä (...) ne hakemukset ja kaikki muut ja näkee sen meidän haastattelumuistion, niin he vielä tarvittaessa kysyy ja hakee tätä objektiivisuutta, että katsoo että on perustelut hyvät. Ja papereitten perusteella voi heittää jotain kysymyksiä, että kuinkas näin. Että se on (...) tavallaan hyvä tuki itselle. Ja myös se, että ollaan oikealla tiellä, että vaikka itse olisi kuinka varma, että tämä on just hyvä just näin, mutta että he kuitenkin vielä katsoo myös sitä. Nimenomaan se läpinäkyvyys (korostuu tässä menettelyssä) ja se että miksi me ollaan päädytty tähän mihin me ollaan päädytty. (...) Että semmoinenkin, joka ei ole ollut mukana siinä (haastattelu)tilaisuudessa, niin ymmärtää miksi me ollaan päädytty siihen (valintaan). (...) (Alkessa on) valtava näkemys ja kokemus, koska koko ajan alueellakin rekrytoidaan ja nimitetään. (...) Että koko ajan nämä pyörii, on tuoreempaa kokemusta.” (H8)

5.6 Aluekeskuksen näkökulma rekrytointiin ja henkilökohtaiseen sopivuuteen

Opinnäytetyöhön haastateltiin kahta aluekeskuksen virkamiestä, jotka ovat mukana rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytointiprosesseissa. Aluekeskuksen virkamiehet eivät ole läsnä konkreettisissa haastattelu- ja arviointitilanteissa vaan kohtaavat ja arvioivat hakijat kirjallisen aineiston kautta. Täten myös aluekeskuksen tekemä henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointi tapahtuu kirjallisista lähteistä, joiden antamaa mielikuvaa aluekeskuksen virkamiehet tarkistavat ja tarkentavat tarvittaessa paikallisyksiköstä.

Tässä luvussa käsitellään rikosseuraamusalan ja rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytointia Aluekeskuksen näkökulmasta. Luku on jaettu rekrytointiin liittyviin kuvauksiin (alaluku 5.6.1) sekä henkilökohtaista sopivuutta koskeviin näkemyksiin (luku 5.6.2). Kuvauksessa käytettävä kieli on normatiivista, koska Aluekeskus on tosiasiallisesti taho, joka osaltaan normittaa myös

rekrytointiin liittyviä asioita. Koska haastatteluaineistoon kuuluu vain kaksi haastattelua, niiden tuottamat tulokset käsitellään yhteen koottuna kuvauksena, jotta haastattelujen anonymiteetti ja opinnäytetyön eettinen kestävyys eivät vaarannu. Luvussa kootaan yhteen Aluekeskuksen roolia osana koko rekrytointiprosessia ja henkilökohtaisen sopivuuden arviointia. Luvussa ei käytetä teorialähteitä, vaan kaikki jatkossa esiteltävät prosessin ja sen osien ja elementtien kuvaukset ovat Aluekeskuksen virkamiesten näkemyksiä. Rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytointiprosesseista Aluekeskuksessa vastaa henkilöstösuunnittelija ja johtavan virkamiehien rekrytoinneista henkilöstöpäällikkö.

5.6.1 Aluekeskuksen näkökulma rikosseuraamustyöntekijän rekrytointiin

Aluekeskus laatii hakuilmoituksen yhteistyössä rekrytoivan toimipaikan kanssa ja lisää sen He-li-järjestelmään (valtion oma työnhakujärjestelmä), seuraa hakemuksia ja hakuajan päätyttyä laatii yhdistelmän hakemuksista sekä toimittaa ne toimipaikkaan. Tiettyjen muotoseikkojen tulee Aluekeskuksen edustajien mukaan olla rekrytointiprosessissa virheettömiä ja esimerkiksi muutosten kohteena olevien virkamiesten sisäinen ilmoittautuminen ja valtion virkajärjestelysäännökset tulee olla huomioituna ennen viran julkiseen hakuun laittamista. Myös nimitysmuistion eli esittelyn laatimista ohjaavat säännökset. Henkilöstösuunnittelija toimii esittelijänä rikosseuraamustyöntekijöitä rekrytoitaessa. Rekrytointipäätöksen tekee rekrytoivan toimipaikan johtaja.

Säädettyjen kelpoisuusvaatimusten lisäksi virkatehtävien hoitamista edesauttavat ominaisuudet saadaan Aluekeskuksen mukaan ottaa vertailutilanteessa huomioon vain silloin kun niistä on ollut maininta hakuilmoituksessa. Ne eivät koskaan voi korvata kelpoisuusvaatimuksia. Hakuilmoituksen laatimiseen onkin Aluekeskuksen mukaan kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta kaikki toivottava osaaminen ja ominaisuudet tulevat mainituksi siinä.

Aluekeskuksen virkamiehet eivät lähtökohtaisesti ole mukana käytännön haastattelutilanteissa. Joitain poikkeustapauksia rikosseuraamusalalla yleisesti on ollut tilanteissa, joissa rekrytoinnin kohteena ollut virka on sisältänyt erityisvaatimuksia. Mikään kyseisistä haastatteluista ei kuitenkaan ole ollut rikosseuraamustyöntekijäksi hakevan haastattelu. Aluekeskuksen rekrytointiin liittyvien toimien ja harkinnan tietolähteenä toimivat Aluekeskuksen edustajien mukaan haastattelumuistiot sekä keskustelut apulaisjohtajien ja johtajien kanssa.

Hakijoiden arviointi Aluekeskuksessa alkaa hakemuksiin tutustumisesta. Aluekeskuksen edustajien mukaan se pitää sisällään mm. tarkan kelpoisuusvaatimusten täyttymisen tarkistamisen sekä työkokemuksen erittelyn rikosseuraamusalan- ja muuhun työkokemukseen. Joskus esimerkiksi henkilön hankkima täydennyskoulutus voi Aluekeskuksen edustajien mukaan antaa

viitteitä hänen mahdollisesti hyvästä sopivuudestaan, mutta vaikutelma tulee aina tarkastaa haastattelun vuorovaikutustilanteesta. Vertailu, joka sisältää usein myös muita hakemuksista esille tulleita huomioita lähetetään rekrytoivaan yksikköön. Asiakirjat ovat julkisia valintaprosessin päätyttyä lukuun ottamatta haastattelumuistiota, joka on pelkästään asianosaisjulkinen.

Aluekeskuksella ei ole runkoa rikosseuraamustyöntekijöiden haastatteluihin, vaan yksiköillä on omansa. Henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnista rekrytoinnissa ei Aluekeskuksen edustajien mukaan juuri ole kirjallisia lähteitä ja sitä ei ole rikosseuraamusalalla käsitteellistetty. Haastatteluissa on Aluekeskuksen edustajien mukaan hyvä käydä läpi Rikosseuraamuslaitoksen strategiaa ja tutkia sitä kautta hakijan arvomaailmaa. Strategian eli työn tekemisen painopisteiden tulisi Aluekeskuksen edustajien mukaan olla työntekijän tiedossa ja jokaisen toimijan tulisi tehdä työtä sen toteuttamiseksi käytännössä. Haastattelut toimivat työnhakijan arvioinnin pääasiallisina välineinä. Haastattelujen jälkeen haastattelijoiden olisi Aluekeskuksen edustajien mukaan hyvä pitää yhteenvetokeskustelu haastattelussa ilmenneistä asioista ja tehdyistä havainnoista. Arvioinnin kohteena voi olla esimerkiksi välitön haastatteluvaikutelma sekä hakijan motivaatio ja osaaminen nimenomaisesti kyseessä olevan tehtävän näkökulmasta. Huomiot kirjataan ylös. Henkilökohtaisen sopivuuden arviointiin voi Aluekeskuksen edustajien mukaan kehittyä haastattelijan kokemuksen ja rekrytointitilanteiden toistumisen myötä jonkinlainen rutiini, jota tukee hyvä ymmärrys siitä mitä tehtävistä suoriutuminen vaatii.

Nimitysmuistio pohjautuu haastattelumuistioon ja mahdollisiin tarkentaviin keskusteluihin. Haastattelumuistion huolellinen laadinta onkin Aluekeskuksen edustajien mukaan oleellinen perusta sille, että Aluekeskuksessa saadaan hyvä kuvaus myös hakijan henkilökohtaisesta sopivuudesta. Nimitysmuistiossa tulee Aluekeskuksen edustajien mukaan olla näkyvissä myös mahdollisesti henkilöä koskevat negatiiviset tiedot. Esimerkiksi lähiesimieheltä saatu palaute konkreettisesta työssä suoriutumisesta voi toimia rekrytoinnin ratkaisevana tekijänä kahden muuten tasavertaisen hakijan välillä. Rikosseuraamuslaitoksen arvojen vastainen toiminta estää Aluekeskuksen edustajien mukaan henkilön rekrytoinnin. Aluekeskuksen edustajien mukaan rikosseuraamusalalle hakee ja rekrytoidaan paljon jo alalla valmiiksi tuttuja henkilöitä. Joskus henkilö hakee rikosseuraamuslaitoksen virkoihin toistuvasti, jolloin Aluekeskuksen edustajien mukaan voidaan verrata hänen henkilökohtaista ja ammatillista kehitystään aikaisempiin vaiheisiin. Aluekeskuksen edustajien mukaan on ollut myös tilanteita, joissa henkilö on halunnut tutustua itsestään laadittuun haastattelumuistioon, jotta voisi kehittää osaamistaan niillä osa-alueilla, jotka on arvioitu haastattelussa riittämättömiksi.

Rikosseuraamustyöntekijän työssä täytyy Aluekeskuksen mukaan hallita ja sovittaa yhteen laaja tehtäväkenttä. Verkostoituva työote, motivoituneisuus rikosseuraamusalan tehtäviin, työyhteisö- ja tiimitaidot sekä toimintojen ja oman työn sisällön kehittämisen halu ovat Alue-

keskuksen edustajien mukaan hakijan tärkeitä ominaisuuksia. Yhdyskuntaseuraamustyöhön liittyvät useat viimeaikaiset lainmuutokset, Rikosseuraamuslaitoksen kehittämishankkeet ja toimintaympäristön muutokset edellyttävät Aluekeskuksen edustajien mukaan kykyä ja halua jatkuvaan kehittymiseen. Myös juridis-hallinnollisen työotteen omaaminen sekä kyky hankkia tietoa ja suodattaa siitä tehtävän kannalta tarpeellinen on tärkeää. Paineensietokyky ja kyky työskennellä kiireessä ovat tarpeellisia. Myös kykyä nopeaan toimintaan, vaivattomasti sujuvaan vuorovaikutukseen ja nopeisiin ratkaisuihin arvostetaan. Sosiaalisten taitojen sekä viestintä- ja yhteistyötaitojen tulee olla kunnossa rikosseuraamusalalla työskenneltäessä. Yhteistyökyky ja kehittämishalukkuus ovat tärkeitä hakijan ominaisuuksia. Asiakas- ja verkostotyön taidot ovat tärkeitä. Kahden hakijan koulutuksen ja kokemuksen ollessa hyvin tasavertaisia, valinnassa painottuu Aluekeskuksen edustajien mukaan henkilökohtainen sopivuus. Aluekeskuksen edustajien mukaan myös lyhyemmät täydennyskoulutukset huomioidaan kokonaisharkinnassa, koska ne voivat antaa viitteitä hakijan motivoituneisuudesta ja aktiivisuudesta.

Rekrytoinnin punaisena lankana voidaan Aluekeskuksen edustajien mukaan nähdä se, että rekrytoijan täytyy pystyä pitämään käsissään koko hakijan osaamisen ja ominaisuuksien kokonaisuutta ja verrata niitä rekrytoinnin kohteena olevaan tehtävään. Lisäksi arvioinnin kriteeristön ja painotusten tulee olla Aluekeskuksen edustajien mukaan kestäviä: arvioijan täytyy soveltaa samoja arvioinnin kriteereitä johdonmukaisesti jokaisen hakijan kohdalla. Aluekeskuksen edustajien mukaan on muistettava kuitenkin myös se, että rekrytointi ei kuitenkaan ole stabiili ilmiö, vaan siinä täytyy huomioida ihmisten, työn ja sen vaatimusten sekä toimintaympäristön jatkuvat muutokset.

Arvioinnissa ei Aluekeskuksen edustajien mukaan koskaan päästä täydelliseen tarkkuuteen ja aina onnistuviin päätöksiin. Menneistä rekrytoinneista ja niiden tuloksista täytyykin Aluekeskuksen edustajien mukaan ottaa oppia tuleviin. Rekrytoinnissa ei Aluekeskuksen edustajien mukaan ole käytetty haastattelujen lisäksi soveltuvuustestauksia tai työnäytteitä. Ulkopuolisen tekijän laatimaa soveltuvuusarviointia olisi Aluekeskuksen edustajien mukaan mahdollista käyttää myös rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytoinnissa, mutta käytännössä sellaisia tilanteita ei ole Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella ollut. Syynä soveltuvuusarvioinnin käyttämättömyyteen ovat Aluekeskuksen edustajien mukaan ainakin sen vaatimat ajalliset sekä taloudelliset panostukset.

Aluekeskuksen ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen välisen rekrytoinnissa tehtävän yhteistyön tarkoitus on Aluekeskuksen edustajien mukaan auttaa yksiköitä rekrytoinnissa. Huomionarvoiseksi Aluekeskuksen edustajien haastatteluissa nimettiin myös se, että Aluekeskuksen hoitaessa osan rekrytointiin liittyvistä muodollisuuksista paikallisyksiköissä ei tarvitse ylläpitää rekrytointiin liittyvää laajaa osaamista, koska rekrytointitilanteita on paikallisella tasolla verrattain harvoin. Aluekeskuksen edustajien mukaan nimittämispäätöksiä tehdään vuositasolla Itä-

ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella noin 70-80 kappaletta, jolloin Aluekeskuksella on paikallisyksiköitä suuremmat mahdollisuudet keskittyä rekrytointiprosessin muodollisuuksien ja kirjaamisen läpiviemiseen. Siten prosessi myös vapauttaa Aluekeskuksen edustajien mukaan paljon paikallisyksiköiden johtajien ja apulaisjohtajan työaika muihin tehtäviin. Aluekeskuksen edustajien mukaan usein toistuva rekrytointitilanne myös helpottaa siihen liittyvien tehtävien, säännösten ja käytäntöjen muistamista ja toteuttamista sekä luo rekrytointiin rutiinia, joka voi näkyä esimerkiksi aikaisempaa laadukkaampina ja yhdenmukaisempina esittelymuistioina. Yhteistyö yhdyskuntaseuraamustoimistojen kanssa toimii Aluekeskuksen näkökulmasta todella hyvin ja on aitoa yhteistyötä. Uuden rekrytointikäytännön ja siihen liittyvän työnjaon alkaessa myös Aluekeskuksessa mietintää aiheutti se, kuinka Aluekeskus voi saada omaan arviointiinsa tarvitsemansa tiedon puhelimitse, muistioista ja muista kirjallisista lähteistä, kun ei ole mukana konkreettisissa haastattelutilanteissa. Kuitenkin käytäntö on Aluekeskuksen edustajien mukaan osoittanut, että menettely nykyisessä muodossaan on toimiva ja tarvittava tieto kulkeutuu Aluekeskukseen hyvin.

5.6.2 Aluekeskuksen näkemys rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisesta sopivuudesta

Aluekeskuksen edustajien mukaan sopivuusvaatimus on sidottu tarkoitukseen saada virkaan henkilö, jolla on riittävät (vertailutilanteessa parhaat) edellytykset virkatehtävien hoitamiseen. Rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtainen soveltuvuus tarkoittaa Aluekeskuksen näkökulmasta kelpoisuusvaatimusten täyttymistä, työkokemuksen hyödyllisyyttä ja sen sekä hakijan tehtäväkuvaukseen sopivuutta eli haastattelussa ja valintaprosessissa arvioidaan sitä, mitkä ovat ne hakijan luontaiset ominaisuudet, jotka tukevat rekrytoinnin kohteena olevasta työtehtävästä suoriutumista. Henkilökohtaisen sopivuuden painoarvo arvioinnissa on Aluekeskuksen edustajien mukaan suuri. Lähtökohtana Aluekeskuksen edustajien mukaan on, että rikosseuraamusalueella työskentelevän on oltava työhön henkilökohtaisesti sopiva. Henkilökohtaisen sopivuuden painoarvoon kulloisessakin rekrytointitilanteessa vaikuttaa Aluekeskuksen edustajien mukaan myös hakijajoukon koostumus, rekrytoinnin kohteena oleva työyhteisö sekä rekrytoinnin kohteena oleva tehtävä; joskus painoarvo on pienempi ja joskus voidaan esimerkiksi hakea henkilöä, joka tasapainottaisi työyhteisöä omilla ominaisuuksillaan. Henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnin yksi osa onkin Aluekeskuksen edustajien mukaan myös rekrytoivan yksikön koko ja mahdolliset muut ominaispiirteet. Aluekeskuksen virkamiehet ovat tutustuneet lähes kaikkiin paikallisyksiköihin, henkilöstön toimenkuviin ja henkilöstöön. Rekrytoinnissa on siis Aluekeskuksen edustajien mukaan tunnettava hyvin tehtävän asettamat vaatimukset, kulloisenkin organisaation/yksikön/työyhteisön tarpeet ja saatava riittävän hyvä käsitys hakijan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja sovitettava nämä yhteen.

Nimitykseen kuuluu Aluekeskuksen edustajien mukaan aina harkinta. Harkinnasta valtaosa on Aluekeskuksen mukaan sidottua harkintaa, joka lähtee mm. perustuslaista, virkamieslaista, tasa-arvolaista ja yhdenvertaisuuslaista. Koulutuksen, kokemuksen ja muun todennettavan henkilön osaamis- ja tekemishistorian täytyy Aluekeskuksen edustajien mukaan olla harkinnan ytimessä. Toinen osa harkinnasta on sopivuuden harkinta. Sopivuuden harkintaa helpottaa Aluekeskuksen edustajien mukaan se, että usein rikosseuraamusalalle tullaan määräaikaisen virkasuhteen kautta, jonka aikana esimiehelle ehtii muodostua käsitys hakijan sopivuudesta ja siitä minkälainen ihminen hän on ja kuinka hän selviää töistään. Myös esimiesten keskinäinen yhteydenpito tuottaa Aluekeskuksen edustajien mukaan joskus tietoa hakijoita koskien. Aikaisemmin tuntemattomat hakijat haastatellaan aina pääsääntöisesti henkilökohtaisessa kontaktissa. Päätelmien ja yhteenvetojen tekemisen tueksi haastattelijoita tulisi Aluekeskuksen edustajien mukaan olla useampi kuin yksi ja samojen haastattelijoiden tulisi haastatella kaikkia. Henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnissa se olisi Aluekeskuksen edustajien mukaan erityisen tärkeää.

Haastatteluissa ja arvioinnissa täytyy Aluekeskuksen edustajien mukaan pyrkiä objektiivisuuteen. Hakijoita täytyy kohdella tasapuolisesti. Aluekeskuksen edustajien mukaan esittelymenettely ja Aluekeskuksen sekä yksiköiden välinen työnjako tukevat arvioinnin objektiivisuuden ja tasapuolisuuden toteutumista. Nimitysmuistioon täytyy Aluekeskuksen edustajien mukaan kirjata selkeästi perusteet tietyn hakijan valinnalle. Todennetun kyvykkyyden täytyy Aluekeskuksen edustajien mukaan olla painopisteenä: arvioinnin objektiivisuutta varmistetaan siten, että nimittämisen pohjalla on aina yleisten nimitysperusteiden, kelpoisuuden ja osaamisvaatimusten täyttyminen. Näistä perusteista ei Aluekeskuksen edustajien mukaan koskaan tingitä ja kun ne täyttyvät, arviota täydentää henkilökohtaisen sopivuuden elementti. Muodollisesti vähemmän ansioitunutkin voi Aluekeskuksen edustajien mukaan tulla valituksi, jos hän on henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan tehtävään sopivampi. Tällöin valinnan perustelun täytyy olla kirjattu nimitysmuistioon erityisen tarkasti ja selkeästi. Lisäksi perustelun täytyy Aluekeskuksen edustajien mukaan kestää tarkka tarkastelu ja vertailu – joskus kantelun myötä myös Oikeuskanslerin toimesta.

Rikosseuraamuslaitoksen arvot ja strategia toimivat Aluekeskuksen edustajien mukaan kaiken harkinnan pohjalla: hakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien täytyy sopia yhteen niiden kanssa. Ihmisen kunnioittaminen sekä tukemisen halukkuus ovat Aluekeskuksen edustajien mukaan erityisen tärkeitä ominaisuuksia. Asiallinen, neutraali suhtautuminen rikokseen syyllistyneeseen ja hänen tukeminen ovat kaiken työskentelyn tärkeimpiä lähtökohtia. Ammatillisuuden ja vakuuttavuuden vaatimus, tuen ja kontrollin tasapaino, strategiasta ja arvopohjasta lähtevä humanisuuden vaatimus sekä ihmisarvon kunnioittaminen nousevat Aluekeskuksen edustajien mukaan tärkeimmiksi arvioitaviksi henkilökohtaisen sopivuuden elementeiksi.

Henkilökohtainen sopivuus pitää Aluekeskuksen edustajien mukaan sisällään turvallisuusselvityksen kautta todennetun nuhteettomuuden ja arvomaailmaan liittyvät tekijät. Nuhteettomuus todentaa Aluekeskuksen edustajien mukaan osaltaan hakijan henkilökohtaisten arvojen kohtaavan Rikosseuraamuslaitoksen arvojen kanssa ja että hakija on sisäistänyt yhteiskunnan normit. Tärkeää Aluekeskuksen edustajien mukaan on myös asiallinen ja strategian mukainen suhtautuminen rikokseen syyllistyneitä sekä päihdeongelmaisia kohtaan. Hakijan täytyy Aluekeskuksen edustajien mukaan sitoutua tekemään työtä sen eteen, että rikokseen syyllistynyt voisi sitoutua yhteiskunnallisiin arvoihin ja palata yhteiskuntaan. Aluekeskuksen edustajien mukaan rangaistusaikana pitäisi pyrkiä saattamaan paremmalle tolalle elämä siviilissä ja vähentää päihteidenkäyttöä ja siihen liittyviä ongelmia. Lähiverkoston suhteen tehtävä työskentely on Aluekeskuksen edustajien mukaan tärkeää. Aluekeskuksen edustajien mukaan henkilökohtaisesti sopiva työntekijä noudattaa eduskunnan säätämiä lakeja ja tuomioistuimen päätöksiä sekä toimii asiallisesti ja ammattimaisesti mahdollisista omista eriävistä mielipiteistään huolimatta ja niitä esiin tuomatta.

Henkilökohtaista sopivuutta vaarantavat Aluekeskuksen edustajien mukaan mahdolliset aikaisemmissa yhteyksissä ilmenneet ongelmat keskinäisessä kanssakäymisessä ja hakijan vuorovaikutuksessa sekä yhteistyökyvyissä ympäristönsä kanssa. Koeaikaa on Aluekeskuksen mukaan syytä käyttää varsinkin Rikosseuraamuslaitoksen ulkopuolelta rekrytoitavien kohdalla, koska sen aikana voidaan saada lisää ymmärrystä hakijan henkilökohtaista sopivuutta ja tehtävistä suoriutumista koskien. Koeaika turvaa Aluekeskuksen edustajien mukaan myös työnhakijan oikeuksia, koska se jättää mahdollisuuden perääntyä tehtävästä.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aiheena oli henkilökohtainen sopivuus rikosseuraamustyöntekijän työhön ja sen tarkoituksena oli tehdä näkyväksi rekrytointiin liittyvää arviointityötä siitä, mitä tarkoittaa henkilökohtainen sopivuus rikosseuraamustyöntekijän työhön ja mitä elementtejä henkilökohtainen sopivuus sisältää. Tutkimuskysymys oli: ”mihin rekrytointia tekevät virkamiehet kiinnittävät huomiota arvioidessaan hakijan henkilökohtaista sopivuutta yhdyskuntaseuraamustyöhön?”. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui henkilöstö- ja osaamisen johtamisen sekä osaamisen ja henkilökohtaisen sopivuuden käsitteistä. Sitä täydensivät osaltaan rikosseuraamuslaitoksen toimintaympäristöön ja rekrytointiin liittyvät tekijät ja säädökset, jotka ovat rekrytoinnin reunaehdoja.

Laadullisen tutkimuksen keinoin voidaan kartoittaa aikaisemmin vähän tunnettua aluetta ja keskittyä pieneen määrään tapauksia Opinnäytetyön aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu, jo-

ten tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelun keinoin laadullinen tutkimus. Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen pohjautunut teemahaastattelurunko ohjasi haastattelutilanteissa käytyä keskustelua ja auttoi pitäytymään asiassa. Tutkimuksen otos oli väistämättä pieni, koska Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen rekrytointia tekevien virkamiesten tosiasiallinen määrä on pieni ja haastattelujen määrä siten luonnollisesti rajoitettu. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yhdeksää (9) yhdyskuntaseuraamustoimistojen rekrytoinnista vastaavaa johtajaa ja/tai apulaisjohtajaa sekä kahta (2) Aluekeskuksen virkamiestä, jotka ovat osallisena rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytointiprosesseissa. Otos edusti pienuudestaan huolimatta 75 %:a alueen yhdyskuntaseuraamustoimistoissa rekrytointityötä tekevästä virkamiehistä ja 100 %:a rekrytointityössä mukana olevista Aluekeskuksen virkamiehistä. Haastatteluista litteroitujen äänitteiden yhteenlaskettu kokonaispituus oli 10 tuntia 50 minuuttia. Analysoitavaa aineistoa oli litteroituna yhteensä 127 sivua. Aineistolähtöisen analyysin lähtökohtana on Tuomen ja Sarajärven (2006, 97; 110) mukaan kerätty aineisto ja siitä kumpuavat havainnot. Opinnäytetyössä kertynyttä tietoa kuvaillaan induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, jolloin analyysi etenee yksittäisestä yleiseen ja sen avulla pyritään luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Metodologiset valinnat tuntuivat perustelluilta tutkimuksen kuluessa ja tulosten yhteenvedon aikana: ne palvelivat tiedonkeruuta ja analyysia hyvin.

Teoreettiseen viitekehykseen pohjautunut teemahaastattelurunko sisälsi viisi (5) pääluokkaa, joita olivat taustakysymykset, rikosseuraamusalan toimintaympäristöön liittyvät tekijät, rekrytointiprosessiin liittyvät tekijät, osaamisvaatimukset ja yhdyskuntaseuraamustyöstä johtuvat erityiset painotukset rekrytoinnissa sekä henkilökohtaiseen sopivuuteen liittyvät toivottavat ja epätoivottavat tekijät. Teemahaastattelurunko säilytettiin alkuperäisessä muodossaan kaikkien yhdyskuntaseuraamustoimistojen rekrytoivien virkamiesten haastattelujen ajan. Sitä muokattiin Aluekeskuksen virkamiesten haastatteluja varten lisäämällä runkoon kysymys siitä, kuinka rekrytointiin liittyvä henkilökohtaisen sopivuuden arviointi näyttäytyy tilanteessa, jossa Aluekeskuksen virkamies ei tapaa työnhakijoita, vaan saa heistä tietoja asiakirjojen muodossa. Tulosten analyysivaiheessa kävi ilmi, että yhdyskuntaseuraamustyön toimintaympäristöön liittyvät kuvaukset ja työntekijän ammatillisen osaamisen vaatimukset kulkivat niin lähellä toisiaan, että luokittelua oli tarpeen yhdistää näiltä osin tulosten käsittelyn sujuvoittamiseksi. Tulosten luokiksi muodostuivat siten 1) rekrytointia tekevien virkamiesten taustat eli haastatteluosaaminen, haastattelutottumukset sekä haastattelutekniikka, 2) muuttuva yhdyskuntaseuraamustyö ja toimintaympäristö, 3) rekrytointiprosessin kulku, sisällöt ja painotukset sekä 4) henkilökohtainen sopivuus. Lisäksi oman luokkansa muodostivat 5) rekrytointiin vaikuttavat ulkoiset tekijät ja normit sekä 6) Aluekeskuksen näkökulma rekrytointiin ja henkilökohtaiseen sopivuuteen.

Seuraavassa esitellään opinnäytetyön keskeisimmät tulokset ja niistä kumpuavat johtopäätökset tulosten luokkien mukaisissa kuudessa kategoriassa. Johtopäätöksen päätteeksi luvussa 6.7

vedetään yhteen opinnäytetyössä muodostunut kokonaiskuva rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisesta sopivuudesta.

6.1 Haastatteluosaamisesta

Koska yhteys arvioijan, arvioinnin kriteeristön ja arvioinnin lopputuloksen välillä osoittautui taustateorian valossa hyvin kiinteäksi, opinnäytetyön empiirisessä osuudessa lähdettiin liikkeelle siitä, minkälaisilla taustoilla ja haastattelu- sekä arviointiosaamisella työnhakijoita arvioidaan. Rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisen sopivuuden kuvausten hankkimiseksi kiinnitettiin siis aluksi huomiota sopivuuden arvioijiin sekä heidän taustoihinsa ja arviointiosaamiseensa. Opinnäytetyön tulosten perusteella rekrytointityöhön sekä henkilökohtaisen sopivuuden arviointiin liittyvä osaaminen on Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistoissa hyvällä tasolla, vaikka sen kehittämiseksi ei olekaan tehty erityisiä toimenpiteitä. Haastateltavilla oli taustallaan rekrytointityöskentelyä sisältäneitä virkavuosia viidestä (5) kahteenkymmeneenkuuteen (26) vuoteen.

Työvuosien aikana kertyneiden kokemusten kuvattiin haastatteluissa helpottaneen rekrytointityötä ja kohentaneen valmiuksia arvioida tarpeita ja hakijoita laajemmasta perspektiivistä käsin. Aikaisemmin tehtyjen rekrytointipäätösten ja niitä seuranneiden työsuoritteiden peilaaminen auttoivat haastateltavien mukaan myös uusien valintojen tekemisessä ja kasvattivat arvioimiseen liittyvää itseluottamusta. Toisaalta kokemuksen mukana syntynyt laaja näkemys koettiin myös rekrytointityöskentelyä hankaloittavana tekijänä, koska kokemuksen myötä oli auennut koko se kirjo, joka rekrytointiprosessiin liittyy ja mitä kaikkea sen aikana tulisi osata huomioida ja arvioida.

Rekrytointihaastatteluihin kiinteimmin liittyvänä osaamisen lähteenä ja kehittäjänä haastateltavat pitivätkin käytännön työn kautta oppimista. Osa haastatelluista oli myös hankkinut johtamiseen liittyvää täydennyskoulutusta. Työnantajan järjestämää rekrytointihaastatteluun liittyvää koulutusta kukaan ei muistanut käyneensä, mutta myös haastattelutyöhön liittyviä oppeja oli kertynyt työnantajan tukemana suoritetusta Johtamisen erityisammattitutkintokoulutuksesta sekä aikaisemman virkauran aikana suoritetuista motivoivan haastattelun koulutuksista. Myös aikaisemmin virkauralla tehty asiakastyö, omat haastateltavana olemisen kokemukset, itsenäinen kirjallisuuteen perehtyminen sekä kokeneemman kollegan haastattelutilanteiden seuraaminen mainittiin haastatteluosaamista kerryttäneinä oppimisen lähteinä. Rekrytoijan oma, rikosseuraamusalan ulkopuolinen työkokemus sekä rekrytoinnin kohteena olevan työn ja työyhteisön syvälinen tuntemus mainittiin myös rekrytointihaastatteluissa toimiviksi vahvuuksiksi.

Helpoiksi miellettiin rekrytoinnit, joissa jo ennestään tutun työnhakijan osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet olivat osoittaneet käytännössä hänen kykynsä toimia pystyvästi, osaavasti, laaja-alaisesti ja menestyksekkäästi rikosseuraamustyöntekijän työssä. Erityisen helpoiksi valinnat kuvattiin silloin, kun henkilöllä oli vielä edellisten lisäksi sellaista erityisosaamista, jollaista yksikköön haluttiin. Joskus myös työkokemuksen, koulutuksen, haastattelun ja muun käytettävissä olevan tiedon perusteella oli pystytty toteamaan vaivattomasti se, kenen tehtävää hakeneen kyvyt ja osaaminen olivat vahvimmat ja osuvimmat. Haastatteluissa kuvattiin myös arviointitilanteita, joissa oli käynyt selvästi ilmi, että hakijan substanssiosaamisen puutteista huolimatta hänen asennoitumisensa, työyhteisöön sopivuutensa ja oppimishalukkuutensa puolsivat valintaa ja ennakoivat onnistumista niin vahvasti, että valintapäätös tehtiin hänen hyväkseen vaivattomasti. Kuitenkin lopullisten virkavalintojen kuvattiin vaativan useimmiten ponnistelua ja laajaa pohdintaa. Onnistuneiden rekrytointien käytännön vaikutuksina kuvattiin olleen valitun henkilön vaivatonta sopeutumista työhön ja työyhteisöön, nopeasti saavutettua luottamusta työssä ja työyhteisössä sekä aktiivisen, ahkeran ja omaaloitteisen työn tekemistä hyvinkin pian työsuhteen aloittamisen jälkeen.

Vaikeaksi rekrytoinnissa kuvattiin sitä, että suhteessa arvioitavien teemojen laajuuteen arviointiin oli käytettävissä suhteellisen lyhyt aika. Myös ajoittain ilmenevien hakijoiden jännittyneisyyden tai niukkasanaisuuden koettiin hankaloittavan arviointityötä. Hyväksi ei kuitenkaan koettu myöskään sitä, jos arvioitava käyttäytyi liian itsevarmasti ja päällekkäyvästi. Myös arvioinnin harhojen mahdollisuus tiedostettiin ja niihin ajautumista pyrittiin välttämään. Hankaluuksia oli tuottanut myös rikosseuraamusalan alakohdaisen ja ulkopuolisen työkokemuksen vertautuminen keskenään. Hankalia pohdintoja oltiin käyty läpi myös sen suhteen, tuleeko yksikköön rekrytoitua keskenään liian samanlaista henkilökuntaa ja olisiko painotuksia tarpeen vaihtaa. Kaikista hankalimmiksi ja ikävimiksi rekrytointitilanteiksi kuvattiin tilanteet, joissa tuttua ja kenties parhaillaan työssä olevaa työntekijää ei valittukaan vakituisen virkaan tai joissa jokin henkilön henkilökohtainen osa-alue ei puoltanut hänen valintaansa mahdollisesta substanssiosaamisesta huolimatta. Tällöin rekrytoijat olivat peilanneet omia vaikuttimiaan ja tunteitaan kaikista syvällisimmin. Epäonnistuneiden rekrytointien tuottamina ikävinä ilmiöinä rekrytoijat kuvasivat olevan kehityksen jarruttamista tai muutosvastarinnan voimistumista sekä ennakoitua paljon suurempien työpanosten ohjautumista valitun henkilön perehdyttämiseen. Myös vuorovaikutuksen ongelmia oli koettu rekrytointien jälkeen.

Rekrytointihaastatteluja tekevät virkamiehet kokivat haastattelut ja niissä tapahtuvan hakijoiden henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnin luontevana osana työtään. Arviointityöskentelyä pidettiin haastavana ja monitahoisena, mutta mielenkiintoisena ja antoisana. Koska rekrytointi ja siihen liittyvä arviointityö koettiin tärkeäksi ja vaativaksi tehtäväksi, siihen liittyvää oppia haluttiin ottaa vastaan, mikäli sitä tarjottaisiin.

6.2 Rekrytointiprosessista sekä arvioinnin keinoista ja fokuksista

Luvussa 6.2.1 kuvaillaan lyhyesti haastatteluissa esitetty rikosseuraamustyöntekijän rekrytointiprosessin kulku. Alaluku 6.2.2 syventää rekrytointiprosessin kuvausta kuvailemalla rekrytoivien virkamiesten haastatteluissa esille tulleita arvioinnin välineitä sekä arvioinnin keinoja ja fokusta. Luku pyrkii kokoamaan yhteen sen, mitä rekrytointiprosessin kokonaisuudessa tapahtuu sekä ulkoisen prosessin että rekrytointiin kuuluvan sisäisen arvioinnin osalta.

6.2.1 Rekrytointiprosessista

Honkaniemen (2006, 39 - 41) mukaan huolellinen henkilönvalinnan valmistelu (rekrytointitarpeen analyysi, tehtäväkuvauksen laatiminen sekä valintakriteereiden määrittely) helpottaa ehdokkaiden vertailua ja perehdyttämistä. Siten valittavan henkilön sopivuutta pohditaan jo ennen hakuprosessin konkreettista aloittamista. Opinnäytetyön tutkimusjoukon haastatteluissa annettujen kuvausten mukaan osaamisen ja henkilökohtaisen arvioinnin elementti kulkee mukana myös koko rikosseuraamustyöntekijän henkilönvalintaprosessin ajan ja on ikään kuin sisäänkirjoitettu osa sitä jo rekrytointin esivalmisteluvaiheesta alkaen.

Hakijoiden osaamisen ja henkilökohtaisen sopivuuden arvottaminen ja arviointi alkavat rekrytointia tekevien virkamiesten kuvausten pohjalta jo sillä, että rekrytoivassa yksikössä käydään ennen konkreettisen rekrytointiprosessin aloittamista läpi sitä, mikä täytettävän vakanssin tehtäväkuvaus tulee olemaan ja mitä tehtäväalueita siihen tulee todennäköisimmin kuulumaan; ”siltä pohjalta lähdetään hakemaan sitten siihen mahdollisimman hyvää ja sopivaa henkilöä” (H2). Työpaikkailmoituksen muotoilu ja siihen mahdollisesti sisällytettävien erityisten osaamista tai ominaisuuksia koskevien toiveiden kirjaaminen seurasivat tätä harkintaa. Usein työpaikkailmoituksessa käytettiin kuitenkin myös valmista pohjaa. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä että sekä työn osaamisvaatimukset että henkilökohtaiselle sopivuudelle asetettavat vaatimukset olivat hyvin selvillä ennen työhaastatteluiden aloittamista. Aluekeskusten tehtävinä rekrytointiprosessissa ovat rekrytointin esiharkintaa seuraavat työpaikkailmoituksen julkaiseminen, saapuvien työhakemusten käsittely sekä hakemusyhteenvedon laatiminen rekrytoivalle yhdyskuntaseuraamustoimistolle. Hakemusyhteenvedon saavuttua rekrytoivaan yksikköön rekrytoivat esimiehet valitsivat kirjallisen aineiston joukosta työpaikkahaastatteluun kutsuttavat hakijat, joita oli yleensä enintään viisi (5).

Honkaniemen ym. (2006, 58-66) mukaan työhaastattelutilanteessa voi olla yksi tai useampia haastattelijoina. Koska ihmisen sisäistämis- ja vastaanottamiskyky ovat kuitenkin rajalliset, useamman arvioijan tekemä arvio mielletään usein yhden arvioijan tekemää objektiivisemmaksi. Rekrytointiprosessi ja siihen liittyvä arviointi tehtiinkin haastattelujen mukaan rikos-

seuraamustyöntekijöitä rekrytoitaessa aina parityönä. Yleisimmin rekrytointihaastattelut suoritettiin siten, että sekä molemmat haastattelijat että haastateltava olivat fyysisesti läsnä tilanteessa. Joskus haastatteluissa oli turvauduttu myös videotekniikkaan. Yleensä haastattelijoilla oli työtapa, jossa toinen kantoi päävastuuta haastattelun etenemisestä ja johtamisesta ja toinen kirjasi vastauksia ja huomioita. Rekrytointihaastatteluissa arvioitiin haastateltavien mukaan ensisijaisesti rikosseuraamustyöntekijän työtehtävien asettamien vaatimusten täyttämistä. Arvioinnin kohteena olevia tekijöitä on kuvailtu luvussa 6.2.2.

Haastattelutilanteiden jälkeisissä rekrytoivien esimiesten keskusteluissa kuvattiin käytävän läpi sitä haastatteluissa ilmenneitä tietoja, niiden antamia vaikutelmia ja mahdollisesti mietittävään jääneitä asioita. Haastattelutilanteiden jälkeisissä yhteenvetotilaisuuksissa kuvattiin pyrittävän nimenomaisesti objektiiviseen hakijoiden vertailuun ja arvioimiseen. Osa haastattelujen jälkeisiä keskusteluja oli ollut myös mahdollisen rekrytinnin aiheuttaman perehdyttämisen tavan ja laajuuden yleistason suunnittelu. Usein konkreettisina työvälineinä oli käytetty muistioiden tai vertailutaulukoiden kirjoittamista sekä työparien välisiä syventäviä keskusteluja.

Virkavalinnan tekee Rikosseuraamuslaitoksen työjärjestyksessä säädetty virkamies, joka on rikosseuraamustyöntekijöiden kohdalla rekrytoivan yksikön johtaja. Esittelystä vastaa apulaishohtaja.

6.2.2 Arvioinnin välineistä, keinoista ja fokuksista

Rekrytointi- ja arviointityötä ei tehty valmiiden sapluunojen avulla, vaan käytännössä joka yksiköllä oli käytössään oma, ajan kuluessa muovautunut haastattelurunkonsa. Myös intuition rooli arvioinnissa tunnistettiin. Intuition kuvattiin olevan tarkemmin määrittelemätön vuorovaikutukseen tai kokonaisvaikutelmaan liittyvä tekijä, jolla on roolinsa tehtyjen havaintojen vahvistajana ja osaltaan valintaan vaikuttavana. Haastateltavien kokemus oli, että rekrytointihaastatteluihin valmistautumiseen oli tullut työkokemuksen myötä varmuutta, koska haastatteluja varten oli olemassa toimivia haastattelurunkoja ja hyvä käsitys haastattelun etenemisestä ja painopisteistä.

Rekrytointiin liittyvinä tiedonhankinnan keinoina mainittiin hakijan todennettavissa oleva osaamishistoria eli työ- ja koulutodistukset, haastattelut, turvallisuusselvitys sekä mahdolliset yhteydenotot suosittelijoihin tai yhteistyöverkostoon. Kaikki haastatellut rekrytoijat mainitsivat tärkeimpänä tiedonhankinta- ja arviointimenetelmänä rekrytointihaastattelun. Arvioinnissa pidettiin tärkeänä sitä, että haastatteluissa esitetään ”peruskysymykset” kaikille arvioitaville samanlaisina. Menettelyn koettiin helpottavan hakijoiden vertailua ja tukevan arvioinnin

yhteismitallisuutta. Haastatteluissa tuli ilmi sarja ”hyviä kysymyksiä”, joiden oli koettu tuottavan hyviä vastauksia henkilökohtaisia ominaisuuksia, arvoja ja asenteita koskien. Kysymykset on esitelty tarkemmin kohdassa 5.2.4. Haastatteluihin kuvattiin kuuluvaksi myös ”soolo-osuuden”, jossa haastateltavalle annettiin mahdollisuus tuoda omaehtoisesti esille haluamiaan teemoja. Haastattelujen ilmapiiri pyrittiin pitämään hyvänä, jännitystä poistavana ja avoimeen vuorovaikutukseen rohkaisevana.

Rekrytointihaastatteluissa arvioinnin kohteina olevat asiat voidaan jakaa faktaperusteisiin, arvoihin ja asennoitumiseen liittyviin tekijöihin, olemukseen ja yleisvaikutelmaan, hakijan orientaatioon sekä sopivuuteen osaksi työyhteisöä. Haastattelutilanteissa arvioitiin haastateltavien tosiasiallisten vastausten lisäksi mm. hakijan reaktioita, ongelmien ratkaisemisen sekä työstämisen tapoja, suhtautumista ongelmiin, rikoksiin, päihteisiin sekä vaikeisiin tilanteisiin. Myös työnhakijan arvoihin ja asennoitumiseen kiinnitettiin suurta huomiota. Lisäksi avoimuuden, inhimillisyyden, ymmärryksen ja luottamuksen osoittaminen, kommunikatiivisuus suhteessa vaikeisiin teemoihin sekä haastateltavan oman elämäntilanteen tasapainoisuus olivat olleet arvioinnin kohteina. Arvioinnin kohteet liittyvät suuressa määrin rikosseuraamustyöntekijän työkentän yhteen osaan eli sosiaalityön orientaatiolla tehtävän asiakaspalvelutyön vaatimiin ominaisuuksiin (ks. luku 2.3).

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa selvitettiin myös mitä ja kuinka henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnissa itse asiassa arvioidaan. Markkasen (2009, 46-48) mukaan rekrytointitilanteissa voidaan arvioida ammatillisen osaamisen lisäksi henkilön persoonallisia ominaisuuksia, joita ovat muun muassa älyllinen kyvykkyys, lahjakkuus, taipumukset, persoonallisuuden piirteet tai jopa fyysiset ominaisuudet. Vahtion (2007, 97) mukaan henkilökohtainen sopivuus on yleisluokka, joka sisältää arvioijan huomioita arvioitavan käyttäytymisestä, ulkoisesta siisteydestä ja yleisestä sopivuudesta suunniteltuun tehtävään. Honkaniemen ym. (2006, 45) mukaan rekrytoivan esimiehen on mahdollista arvioida haastattelutilanteessa jonkin verran myös henkilökohtaisia valmiuksia, mutta laajempi tiedonhankinta edellyttää psykologista soveltuvuusarviointia. Erityistä, ulkopuolisen arvioijan tekemää soveltuvuusarviota käytetään Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnon ohjeen 5/100/2014 (Rikosseuraamuslaitos 2014d) mukaan kuitenkin käyttää lähinnä valittaessa virkamiestä johtavaan tai esimiesasemaan. Koska rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytointitilanteissa ei tosiasiallisesti ainakaan Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella käytetä ulkopuolisia, psykologisen pätevyyden omaavia soveltuvuusarvioijia, opinnäytetyössä keskityttiin rekrytoivien esimiesten suorittamaan käytännönläheiseen pätevyyden ja osaamisen arviointiin.

Rekrytoivien esimiesten haastatteluissa henkilökohtaisen sopivuuden kuvattiin liittyvän henkilön persoonallisuuteen, temperamenttiin ja tapaan toimia. Käytännön rekrytointitilanteissa haluttiin selvittää sitä, kuinka edellä mainitut täsmäsivät hakijan kohdalla niihin nimenomai-

siin kriteereihin, joita hakuilmoituksessa on edellytetty. Sekä teoreettisessa viitekehyksessä että haastatteluaineistossa korostui toistuvasti se, ettei ole olemassa soveltuvuutta ilman tehtävää vaan käsitepari soveltuvuus ja tehtävä ovat erottamattomassa yhteydessä toisiinsa. Siten ei myöskään ole mahdollista arvioida henkilökohtaista sopivuutta ilman tarkkaa käsitystä työtehtävästä ja sen vaatimuksista (vrt. Helsilä 2009, 95-99). Rekrytoivien virkamiesten haastatteluissa korostui, että kaiken arvioinnin on syytä lähteä työtehtävien asettamista vaatimuksista ja arvioinnin fokuksessa tulee säilyttää se, mitä työntekijältä rekrytoinnin kohteena olevassa tehtävässä edellytetään.

Tiedonhankinnan välineenä toimimisen lisäksi työhaastattelujen kuvattiin olevan tiedottamisen kanava etenkin silloin, kun työnhakija oli rikosseuraamusalan ulkopuolelta. Rikosseuraamuslaitoksesta sekä yhdyskuntaseuraamusasiakkaiden ominaispiirteistä ja tarpeista kerrottiin haastattelujen kuvausten mukaan rekrytointitilanteissa usein. Työn arkirealiteetteja kerrottiin kuvattavan haastatteluissa siten, että alan ulkopuolistenkin hakijoiden ymmärrys työn asettamista vaatimuksista olisi riittävä. Rekrytointia tekevät esimiehet kiinnittivät rekrytoinnissa ja henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnissa huomiota myös siihen, että hakijan täytyi olla valmis kohtaamaan rikosseuraamusalan haasteellinen asiakaskunta mahdollisine lieveilmiöineen ja työn varjopuolineen.

Asennoitumiseen liittyvänä tekijänä kartoitettiin myös hakijan suhtautumista päihdeongelmiin. Huomiota kiinnitettiin myös hakijan yleiseen kiinnostukseen Rikosseuraamuslaitosta kohtaan sekä organisaation mahdolliseen aikaisempaan tuntemukseen. Työn tekemiseen liittyvä tulevaisuusorientaatio oli myös rekrytoijia kiinnostava tekijä; arvioinnin kohteena oli myös se, kuinka haastateltava visioi tulevaisuuden haasteita ja omaa ammatillista kehittymistään. Yhdeksi henkilökohtaisen sopivuuden osa-alueeksi nimettiin se, että hakijalla tulisi olla hyvää valmiutta vastata ajan myötä muuttuviin tehtäväkentän vaatimuksiin sekä muutosten myötä mahdollisesti ilmeneviin, uusiin erityisosaamisvaatimuksiin.

Rekrytointi nähtiin esimiesten haastatteluissa dynaamisena, myös yhteisön ja toimintaympäristön muutoksia heijastelevana toimintona. Henkilökohtaisen sopivuuden yhdeksi osa-alueeksi nimettiin myös työyhteisöulottuvuus: hakijan tulisi olla henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopiva siihen nimenomaiseen työyhteisöön, joka oli rekrytoinnin kohteena olevan viran sijoituspaikka. Osa henkilökohtaista sopivuutta liittyi siis yksilöllisten tekijöiden lisäksi myös kollektiiviseen osaamiseen ja yhteisöllisyyteen. Työhön ei haettu yksilösuorittajaa, vaan moniosaajuuteen pyrkivän yhteisön jäsentä. Rekrytoijien mukaan hakijan henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnissa tulikin kiinnittää huomiota mahdollisen valinnan jälkeiseen työyhteisön ryhmädynamiikan toimivuuteen, mielekkääseen ja toimivaan työnjakoon sekä kollektiiviseen koko tehtäväkentän hallintaan.

Arvioinnin ideaalitulanteeksi kuvattiin sitä, kun arvioitava henkilö, vuorovaikutus, todennettavissa oleva työ- ja koulutushistoria ja mahdolliset muut tiedot tukivat toistensa antamaa vaikutelmaa henkilön osaamisesta ja henkilökohtaisesta sopivuudesta. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että mikäli haastattelun aikana jokin teema tai kysymys jää pyörimään haastattelijan mielessä ratkaisemattomana ja askarruttavana, siihen on syytä palata kunnes haastattelijaa saavuttaa ymmärryksen askarruttavan ilmiön tai asian suhteen.

Teoreettisesta viitekehyksestä ilmeni kiistatta, että mikä tahansa objektiivinen arviointi on haasteellista. Markkanen (2009, 158 - 164) sekä Vahtio (2007, 95 - 97) itse asiassa kyseenalaistavat koko objektiivisen arvioinnin mahdollisuuden ja korostavat, että arviointi on aika sidoksissa arvioijan tiedon jalostamisen sekä päätelmien ja johtopäätösten tekemisen tapoihin. Arviointiin vaikuttavat Markkasen (emt.) mukaan aina - ja etenkin inhimillisiä ominaisuuksia arvioitaessa - arviointikriteerien valinta ja painottuminen sekä ympäröivät olosuhteet: haastattelu on aina tekijänsä näköinen. Koska varmaa tapaa sopivan henkilön rekrytoimiseksi ei ole, on haastattelijan Markkasen mukaan luotettava omaan ajan kuluessa hioutuneeseen kokemukseensa sekä persoonaansa ja subjektiivisiin näkemyksiinsä. Henkilökohtaisen sopivuuden käsite ei ollut opinnäytetyön tutkimusotoksen haastateltavien mukaan yksiselitteinen. Henkilökohtaisen sopivuuden ja ammatillisen osaamisen sekä pätevyyden rajat olivat samaten haastateltavien mielestä monesti häilyviä. Lisäksi tiedostettiin se, että käsitys henkilökohtaisesta sopivuudesta todennäköisesti vaihtelee eri rekrytoijien kesken. Lisäksi rekrytointia tekevät esimiehet olivat hyvin tietoisia siitä, että objektiivinen arviointi ei ole yksinkertaista. Jokainen haastateltava kuitenkin kuvasi pyrkivänsä tietoisesti objektiivisuuteen työnhakijoita arvioidessaan. Objektiivisuutta lisäävinä ja varmistavina tekijöinä mainittiin parityöskentely, haastattelutilanteiden jälkeiset purku- ja keskustelutilanteet, hakijoita koskevat kirjalliset vertailut sekä toistuva pätevyysvaatimukseen palaaminen arviointiprosessin aikana. Aluekeskuksen työpanos hakemusten kirjallisen käsittelyn ja tiedon kokoamisen osalta nähtiin hyvin objektiivisuutta tukevana tekijänä: työhakemusten käsittelyn sekä valinta- ja kelpoisuus-kriteereiden kautta tapahtuvan hakijoiden vertailun tekee Aluekeskuksen henkilöstösuunnittelija. Monissa yhdyskuntaseuraamustoimistoissa Aluekeskuksen tekemää vertailua täydennettiin nimenomaan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja osaamisen arvioinnin osalta.

Haastateltavien mukaan täyteen objektiivisuuteen pääseminen arvioinnissa ei ole mahdollista. Jokainen haastateltava kuitenkin kuvasi pyrkivänsä tietoisesti objektiivisuuteen työnhakijoiden kompetensseja ja sopivuutta arvioidessaan. Objektiivisuutta lisäävinä ja varmistavina tekijöinä mainittiin parityöskentely haastattelutilanteissa, haastattelutilanteiden jälkeiset purku- ja keskustelutilanteet, hakijoita koskevat kirjalliset vertailut tai taulukot sekä toistuva työhakemuksen pätevyysvaatimukseen palaaminen arviointiprosessin aikana. Myös itsetuntemus, omien vaikuttimien ja mieltymysten tunnistaminen sekä itsereflektion kyvyt kuvattiin

tärkeinä objektiivisuutta lisäävinä tekijöinä. Aluekeskuksen työpanos hakemusten kirjallisen käsittelyn ja tiedon kokoamisen osalta nähtiin objektiivisuutta hyvin tukevana tekijänä.

6.3 Yhdyskuntaseuraamustyön ja rikosseuraamusalan toimintaympäristön asettamista vaatimuksista

Rikosseuraamuslaitoksen kehittämisympäristön elementteihin kuuluvat Oikeusministeriön ja Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnon ohjaus sekä lainsäädännön reunaehdot, varsin marginaalinen ja moniongelmainen asiakaskunta, kriminologia sekä yhdyskuntaseuraamustyön monitahoinen ja muuttuva toimintaympäristö. Eniten rikosseuraamustyöntekijän käytännössä tekemän työn vaatimuksiin vaikuttavat toimintaympäristön tekijät ovat marginaalinen ja moniongelmainen asiakaskunta sekä yhdyskuntaseuraamustyön lainsäädäntöön ja sisällöllisiin tavoitteisiin liittyvät tekijät. Yhdyskuntaseuraamustoimistojen moninainen, vaativakin toimintaympäristö ja sen asettamat vaatimukset on esitelty luvussa 2.

Toimintaympäristön ja työelämän muutokset muuttavat ajan kuluessa työntekijöille asetettavia osaamisvaatimuksia ja osaamistarpeita (näistä lisää luvussa 3.2.1). Rekrytointi tehdään usein pitkän aikavälin tarpeisiin, joten myös tulevaisuuden ennakointitiedon huominen rekrytoinnissa on tärkeää. Rekrytointi nähtiinkin rekrytoivien esimiesten haastatteluissa mm. ”tuhannen taalan paikkana” (H4) ja yhtenä työn kehittämisen suuntaajana. Useissa haastatteluissa kerrottiin esimerkkejä siitä, kuinka rekrytoinnilla oli haluttu yksikköön ja ”osaamistiimiin täydennystä” (H3). Rekrytointi nähtiinkin tärkeänä kanavana ohjata toimipaikan työotteen ja -tapojen kehittymistä ja kehittämistä omalta osaltaan. Kaikissa haastatteluissa nousi esille myös osaamisen yhteisöllinen ja kollektiivinen puoli: rekrytoinnissa ei haastateltujen rekrytoijien mukaan valittu yksilösuorittajaa, vaan jäsentä työyhteisöön, jossa pyrkimyksenä on moniosaajuus ja jonka osaaminen on luonteeltaan myös kollektiivista. Haastatteluissa kuvattiin, että rekrytoinnin merkitys yksikössä tehtävän työn tuleviin painopisteisiin voi olla joskus suurikin ja kaiken kaikkiaan tulevaisuudennäkymien ja mahdollisten uusienkin osaamistarpeiden huomioiminen on tärkeä osa rekrytointiprosessia. Opinnäytetyön tulos myötäili tältäkin osin teoreettista viitekehystä, jossa korostui nykyaikaisen työn luonteen dynaamisuus: tehtävät, organisaatiot, ympäristö sekä osaamistarpeet ovat muuttuvia. Substanssiosaaminen säilyy edelleen ammatillisen toiminnan ytimessä, mutta se tarvitsee täydentäjikseen toimintakokous-, työyhteisö- ja organisaatio-osaamista (Virtainlahti 2009, 27; Helakorpi 2009, 7).

Jokaisessa rekrytoivan esimiehen haastattelussa rikosseuraamustyöntekijäksi hakevalta edellytettiin yleisten kelpoisuusvaatimusten täyttämistä ja edellytettävän koulutuksen omaamista. Haastatteluissa korostui sosiaalialan koulutuksen ensisijaisuus. Sosiaalialan koulutuksen ensisijaisuutta perusteltiin sillä, että sosiaalialan koulutus antaa edellytyksiä ymmärtää laa-

jasti rikosseuraamusalan ilmiöitä, toimia juridishallinnollisessa organisaatiossa, tehdä ihmishuhtedyöskentelyä, ymmärtää laajoja yhteistyö- ja tukiverkostoja sekä eri viranomasten toimintaa. Myös päihde- ja mielenterveystyön alakohtaista kokemusta ja osaamista arvostettiin. Toistuvasti tuli ilmi, että rikosseuraamustyöntekijöitä rekrytoitaessa arvostetaan edeltävää työkokemusta: vaativuutensa vuoksi rikosseuraamustyöntekijän työn ei arvioitu sopivan ensimmäiseksi työpaikaksi. Usein rikosseuraamustyöntekijäksi valittiin organisaatiolle tai toimipaikalle jo ennestään tuttuja henkilöitä, jotka olivat perehtyneet rikosseuraamusalaan esimerkiksi opintojensa, aikaisemman työuransa tai verkostojensa kautta. Työtä hakevan, ennestään tuntemattoman henkilön palkkaaminen tuli yleisimmin kyseeseen silloin, kun hänen koettiin tuovan työyhteisöön sellaista osaamista, jota toimipaikkaan ehdottomasti haluttiin ja joka ehkä puuttui ennestään.

Rikosseuraamustyöntekijäksi hakevan toivottaviksi ilmaistu osaaminen ja ominaisuudet voidaan jakaa asiakastyöhön, hakijaan itseensä, työn tekemiseen sekä verkostoissa toimimiseen liittyviin tekijöihin. Osa toivottavista ominaisuuksista on hyvinkin abstrakteja (esimerkiksi ammatillisen työotteen säilyttäminen tai manipuloitavaksi suostumattomuus), osa taas hyvin läheisesti käytännön työhön liittyviä (esimerkiksi autoilun tai laajojen verkostojen edellyttäminen). Yleisesti toivottavista piirteistä nimettiin mm. ulospäin suuntautuvuus ja aloitteellisuus, intressi päivittää ja hankkia tietoja, halu olla tekemisissä ihmisten ja ympäristön kanssa, valmius autoilla ja matkustaa, vuorovaikutustaidot ja kommunikatiivisuus, suunnitelmallinen työote, kyky tulla toimeen kaikenlaisien ihmisten kanssa, tilannetaju ja ymmärrys sekä kyky perustella toimintaansa, joustavuus ja verkostoituvuustyöotetta.

Onnistuneen työskentelyn pohjaksi kuvattiin vaadittavan ymmärrystä rikosseuraamusalan reunaehdoista, mutta toisaalta oman työnsä tekemisen ja kehittämisen ennakkoluulottomuutta arvostettiin myös. Kaikkiaan haastatteluissa esille tullut kokemus oli, että tämän päivän työntekijältä vaaditaan monenlaisia taitoja ja jatkuvaa kehittymistä. Jatkuvan kehittymisen vaatimus kuvattiin sekä stressiä aiheuttavana tekijänä että työskentelyn haasteellisena ja mielenkiintoisena säilyttävänä. Kaikki haastatteluissa ilmi tulleet toivottavat ominaisuudet on listattu autenttisina luvussa 5.3.

Ohjelma- ja vaikuttavuustyöskentelyn osaamisen vaatimus oli haastateltujen rekrytoivien virkamiesten keskuudessa yksimielinen; vaikka työtä kuvattiin tehtävän osaksi omalla persoonalla, toinen puoli osaamisesta on menetelmällisten työvälineiden käytön taitaminen. Sekä erilaisten yhteiskunnan palvelurakenteiden ja tukipalveluiden tuntemusta että verkosto- ja palveluohjauksen kykyä arvostettiin. Myös hyvät myyntimiehen / -naisen taidot mainittiin, koska yhdyskuntaseuraamuksiin tuomittuja täytyy saada sijoitetuksi erilaisiin työpaikkoihin seuraamuksiaan suorittamaan. Uudet seuraamukset olivat myös tuoneet uudenlaisia osaamistarpeita: mm. lasten kuulemisten vaatima osaaminen tuli mainituksi. Myös haastattelu- ja arviointi-

taidoille annettiin arvoa. Haastattelun motivoivan merkityksen ymmärtämisen edellytys mainittiin toistuvasti.

Rikosseuraamusalan tulevaisuuden ennakointitiedon kokoavat asiakirjat ovat Oikeusministeriön hallinnonalan tulevaisuuskatsaus (2014) sekä Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011 - 2020 (Rikosseuraamuslaitos 2014b). Tulevaisuuden ennakointitiedon mukaan julkisen rahoituksen kriisi ohjaa rikosseuraamusalaa yhä laajenevaan uuden teknologian sekä yhdyskuntaseuraamusten käyttöön. Yhä heikompikuntoiset lainrikkijat tulevat ohjautumaan yhdyskuntaseuraamuksiin (Rikosseuraamuslaitos 2014a). Paine kehittää yhä napakampia tukitoimia ja varsinkin päihdehuollon yhteistyökäytäntöjä on suuri. Molemmissa tulevaisuutta linjaavissa asiakirjoissa korostuu vaatimus siitä, että kaiken rikosseuraamusalalla tehtävän työn tulee kohdentua Rikosseuraamuslaitoksen perustehtävään. Rikosseuraamuslaitoksen strategian (Rikosseuraamuslaitos 2014a) mukaan tulevaisuudessa on tarpeen hyödyntää kumppanuuksia ja verkostoitua kuntien, kolmannen sektorin ja muiden toimijoiden kanssa tehokkaasti. Opinnäytetyössä haastateltujen rekrytoivien virkamiesten haastatteluissa korostuikin toivomus siitä, että rikosseuraamustyöntekijän virkaan valittavalla olisi laajaa tietämystä paikallisista verkostoista ja edeltävää työkokemusta mielellään jostain verkostoon kuuluvasta organisaatiosta. Etenkin päihde- tai mielenterveyspalveluiden työkokemusta arvostettiin. Kaiken kaikkiaan työhön liittyvien osaamisvaatimusten kuvattiin olevan jatkuvasti laajempia.

Rikosseuraamuslaitoksen toimitilaohjelman vaikutuksesta useita yhdyskuntaseuraamustoimistojen toimipaikkoja on lakkautettu ja tullaan mahdollisesti edelleen lakkauttamaan, vaikka pyrkimys ei tällä hetkellä olekaan aktiivinen. Valtion tuottavuusohjelma on samanaikaisesti vähentänyt myös yhdyskuntaseuraamustoimistojen henkilötyövuosia. Samaan aikaan henkilöstön vähentämisen kanssa yhdyskuntaseuraamustoimistot saavat täytäntöön pantavakseen yhä uusia seuraamuksia ja hoitavat yhä laajenevaa tehtäväkenttää. Haasteena kuntoutusajattelun ylläpitämisessä ja edistämisessä yhdyskuntaseuraamustoimisoissa onkin yhä enenevässä määrin riittävien henkilöstöresurssien olemassaolon kyseenalaisuus alati kiristyneessä taloudellisessa tilanteessa. Henkilöstövoimavarojen niukkuus näkyi rekrytoivien virkamiesten haastatteluissa kautta linjan. Haastatteluissa korostuikin moniosajuuden vaatimus ja se, että erikoistumiseen ja työtehtävien ”valitsemiseen” ei nykyisin ole varaa. Harveneva toimitilaverkosto ja vähenevät henkilötyövuodet voivat vaikuttaa asiakkaiden eriarvoisuutta lisäävästi varsinkin Itä- ja Pohjois-Suomessa, jossa välimatkat ovat merkittävästi pidempiä kuin läntisessä ja eteläisessä Suomessa. (vrt. Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen tulossopimus 2015.) Ympäristön tilan heikentymisen ollessa eräs tulevaisuuden ennakointitiedoista, turhan autoilun välttäminen ei välttämättä toteudu yksiköiden keskittyessä kasvukeskuksiin; rangaistusseuraamuksia suoritetaan edelleen myös pienemmillä paikkakunnilla. Toisaalta toimitilaohjelma kuitenkin myös tukee väestönkehityksen suuntaa; väestö vähenee ja keskittyy enenevässä määrin kasvukeskuksiin. Myös rikosseuraamusalan rekrytoinnin ennakoidaan vaikeutu-

van työmarkkinoiden osaavan väestön pienentyessä (Rikosseuraamuslaitos 2014b). Rekrytoivien virkamiesten haastattelujen perusteella rikosseuraamustyöntekijän virkojen hakijamäärät olivat kuitenkin vielä hyvällä tasolla koko Itä- ja Pohjois-Suomen alueella. Virkatehtävien hoitamiseen liittyvän matkustamisen vaatimusta korostettiin kuitenkin työhaastatteluissa koko alueella ja etenkin Pohjois-Suomessa.

6.4 Rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisesta sopivuudesta

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta oli selvää, että työnhakijan henkilökohtainen sopivuus on tärkeä osa henkilönvalintaa. Varsinkin Välivehmas (2009), Vahtio (2007) sekä Markkanen (2014) nostavat vahvasti esille sen, että hakijan henkilökohtainen sopivuus on henkilönvalinnassa yhtä tärkeää kuin työnhakijan kompetenssi. Opinnäytetyön tulokset eivät haastaneet aikaisemmin tiedettyä, vaan tukivat olemassa olevaa teoriaa henkilökohtaisen sopivuuden tärkeydestä ja joskus jopa ratkaisevastakin asemasta. Opinnäytetyössä kuitenkin painotetaan henkilökohtaista sopivuutta nimenomaan rikosseuraamusalalla ja suhteessa rikosseuraamustyöntekijän työhön. Aikaisempaa tutkimusta henkilökohtaista sopivuutta koskien nimenomaisesti rikosseuraamusalan näkökulmasta ei ole tehty, vaikka henkilökohtaisen sopivuuden edellytys rikosseuraamusalan tehtäviin määritellään asetustasoisesti (Valtioneuvoston asetus Rikosseuraamuslaitoksesta 1739/2015).

Sekä teoreettisen viitekehyksen (mm. Markkanen 2009, 78) että säädösten (mm. Valtioneuvoston asetus Rikosseuraamuslaitoksesta 1739/2015) ja osaltaan rekrytointia normittavan Aluekeskuksen edustajien haastattelujen mukaan henkilökohtainen sopivuus voi olla melko keskeisenäkin henkilönvalinnan perusteena. Markkasen (emt, 78) mukaan persoonallisuuden osa-alueen huomioiminen ja jopa painottaminen on päätöksiä tekevän esimiehen oikeus. Opinnäytetyön tutkimusotoksen esimiesten haastattelujen mukaan henkilökohtainen sopivuus sinällään ei ollut koskaan ollut virkavalinnan ainoa tai pääasiallinen peruste, vaan aina osa kokonaisharkintaa. Joskus henkilökohtaisen sopivuuden osa-alue oli kuitenkin käytännössä muodostunut joko rekrytoinnin sinetöiväksi tai sen estäväksi tekijäksi. Henkilökohtaisen sopivuuden muodostuessa rekrytoinnin esteeksi jokin henkilökohtaisen sopivuuden piiriin luetussa oleva osa-alue ei haastattelujen mukaan ollut puoltanut henkilön soveltuvuutta työhön tai työyhteisöön vaikka valintaa puoltavia, substanssiosaamiseen liittyviä tekijöitä olisi ollut. Tilanteet, joissa henkilökohtainen sopivuus oli ratkaissut valinnan ”sopivamman” hakijan hyväksi olivat olleet niitä, joissa hakijoiden verrattavissa oleva muodollinen pätevyys, työkokeumus ja muu osaaminen olivat hyvin tasavertaisia keskenään, mutta jokin henkilökohtainen osa-alue (esimerkiksi vuorovaikutustaidot) kallistivat valinnan jonkin tietyn hakijan eduksi. Tärkeäksi osaksi kaikissa haastatteluissa kuvattiin haastattelu- ja nimitysmuistiodien tarkka ja yksityiskohtainen laatiminen. Haastattelujen mukaan nimitysmuistiosta tulee käydä selkeästi

ilmi valinnan perusteet – etenkin silloin, jos henkilökohtaisen sopivuuden elementti on ollut valintaan vaikuttavana tekijänä. Henkilökohtainen sopivuus on opinnäytetyön tulosten perusteella yksi rekrytointi- ja arviointiprosessin keskeisistä osista, joka täydentää hakijasta syntyvää kokonaismielikuvaa muodollisen pätevyyden ja osaamisvaatimusten täyttymisen lisänä.

Opinnäytetyön haastatteluissa saaduista henkilökohtaista sopivuutta kuvaavista tuloksista muodostui yhteensä kuusi (6) luokkaa: 1) persoonaan ja ammatillisuuteen liittyvät tekijät, 2) suhtautuminen rikoksentekijään / rikoksesta epäiltyyn, 3) arvoihin ja asenteisiin liittyvät tekijät, 4) tasapaino tuen ja kontrollin välillä, 5) byrokratiatyöhön ja toimeenpanotehtävään liittyvät tekijät sekä 6) nuhteettomuus- ja turvallisuusvaatimus. Seuraavassa esitellään opinnäytetyön keskeisimmät tulokset edellä mainittuihin kuuteen – yhdessä rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisen sopivuuden muodostavaan – luokkaan sijoitettuina. Henkilökohtaisesti sopivan rikosseuraamustyöntekijän toivottavien ominaisuuksien kuvausta täydentävät luvussa 6.4.7 tekijät, jotka muodostuivat haastatteluaineiston perusteella rekrytinnin kyseenalaistaviksi ja jopa estäviksi tekijöiksi.

6.4.1 Persoonaan ja ammatillisuuteen liittyvistä tekijöistä

Persoonallisten piirteiden ja ammatillisuuden arvioinnissa viitekehyksenä oli nimenomaisesti rikosseuraamusala; preferenssejä perusteltiin asiakaskunnan erityisyydellä ja vaativuudella sekä asiakaskunnan työntekijälle asettamilla vaatimuksilla (ks. luku 2.4). Myös teoreettisessa viitekehyksessä (mm. Helsilä 2009, 95-99) korostui se, että on tärkeää, että rekrytointia suorittava henkilö tuntee organisaation ja tehtävän, johon rekrytointia ollaan tekemässä. Substanssiosaamisen arvioiminen säilyy aina rekrytoivan organisaation vastuulla – myös silloin, kun käytetään organisaation ulkopuolista soveltuvuusarvioijaa (Honkaniemi ym. 2006, 20 - 21).

Haastatteluaineiston mukaan rikosseuraamustyöntekijäksi hakevan persoonalliset ominaisuudet ovat tärkeitä, koska kyseessä on työ, jota tehdään osaksi omalla persoonalla. Sosiaalityölle tyypillistä työorientaatiota korostettiin kaikissa haastatteluissa osana rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaista sopivuutta.

Haastatteluissa työnhakijan persoonan arvioimisen ilmaistiin liittyvän nimenomaan työn tekemiseen ja analyysin tarkoitus oli palvella tulevaa työn tekemistä. Haastatteluissa korostui persoonan sopivuuden ja ammatillisuuden välinen yhteys, joten opinnäytetyön tulosten analyysissa kutsuttiin persoonallisuuteen liittyviä piirteitä ammatillisen persoonallisuuden piirteiksi. Toivottaviksi ammatillisen persoonallisuuden piirteiksi nimettiin vuorovaikutustaitoi-

suus, asiakastyön sisällölliseen hallintaan liittyvät asenteelliset ja sosiaaliset ominaisuudet, motivaatio kohdata asiakas, rohkeus sanoa suoraan, joustavuus ja stressinsietokyky.

Rikosseuraamusalan toimintaympäristön ammatillisuudelle asettamat vaatimukset nousivat esille jokaisessa haastattelussa yhtenä henkilökohtaisen sopivuuden määrittäjänä. Vaatimusten nähtiin liittyvän vuorovaikutukseen, empaattisuuden ja jämäkkyuden välillä tasapainoi- luun, moniin eri rooleihin mukautumiseen ja monipuolisiin yhteistyökykyihin, usein monion- gelmaisen asiakaskunnan kohtaamiseen, väkivallan uhkaan ja poikkeukselliseen fyysiseen ym- päristöön sekä rikosten käsittelemiseen.

Rikosseuraamustyöntekijältä vaadittiin kykyä neutraaliin, ammattimaiseen suhtautumiseen, jossa vaikeatkaan asiat eivät pääse työntekijää henkilökohtaisesti liian lähelle. Vuorovaikutus- taitoisuus nimettiin keskeiseksi rikosseuraamustyöntekijän ammatillisuuden osa-alueeksi. Ri- kosseuraamustyöntekijältä edellytettiin uskallusta ja kykyä puhua vaikeistakin teemoista – kuitenkin aina rakentavan yhteistyöhengen säilyttäen. Vuorovaikutukselta edellytettiin kykyä muotoilla asiat aina asiakasta ja yhteistyötä vahvistavalla tavalla. Vuorovaikutustaidoille ni- mettiin myös työturvallisuutta vahvistava rooli, koska vaikeistakin tilanteista kuvattiin voita- van päästä useimmiten yli keskustelemalla.

6.4.2 Suhtautumisesta rikoksentekijään / rikoksesta epäiltyyn

Kaikissa haastatteluissa oleelliseksi henkilökohtaisen sopivuuden elementiksi nousi hakijan suhtautuminen rikoksentekijään tai rikoksesta epäiltyyn. Tavoitetilanteeksi kuvattiin suhtau- tuminen, jossa hakijalla ei ole yhdyskuntaseuraamustyön kohderyhmää kohtaan minkäänlaisia dramaattisia varauksia tai intohimoja, vaan suhtautuminen olisi ihmisarvoa kunnioittavaa, luontevaa ja avarakatseista.

Tärkeänä pidettiin myös sitä, osaako hakija jäsentää menneisyyden ja nykyisyyden painoarvo- ja ja työskennellä asiakkaan kanssa hänen mahdollisesti hyvinkin ikävistä menneisyyden teois- taan huolimatta. Myös erityyppisiin rikoksiin syyllistyneiden kanssa työskenteleminen nousi esille: kaikenlaisiin rikoksiin syyllistyneiden kanssa työskentelemisen kykyä arvostettiin. Työ- kentän rajaamisen pyrkimys koettiin puolestaan rekrytointia kyseenalaistavaksi tekijäksi. Ri- kosseuraamustyöntekijän avarakatseinen ihmiskäsitys sekä hänen uskonsa ihmisen kykyyn muuttua ja kasvaa nimettiin tärkeiksi rikoksentekijään suhtautumisen kivijaloiksi.

Suhtautuminen rikoksentekijään liittyy suoraan Rikosseuraamuslaitoksen arvopohjaan ja stra- tegiaan: työskentelyn keskiössä ovat Rikosseuraamuslaitoksen arvopohjan mukaiset ihmisar- von kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, uskoa ihmisen mahdollisuuksiin muuttua ja kasvaa

sekä turvallisuus (Yhdyskuntaseuraamustyön kehittämisen linjaukset 2006, 10-11). Rangaistusten täytäntöönpanon (ja siten myös rikoksiin liittyvän tematiikan) ollessa Rikosseuraamuslaitoksen perustehtävä (Rikosseuraamuslaitos 2014a), on luonnollista, että haastatteluvastausten keskiössä olivat rikoksenteekijöiden kanssa työskentelemisessä onnistumisen elementtejä tukevat tekijät.

6.4.3 Arvoihin ja asenteisiin liittyvistä tekijöistä

Teoreettisen viitekehyksen mukaan arvojen johtaminen on osa henkilöstövoimavarojen johtamisen kenttää (Vakkala 2012, 66-75). Salli & Takalo (2014, 17; 20 - 21) lukevat arvot osaksi henkilön kompetenssia eli työtehtävässä onnistumisen vaatimaa inhimillistä toimintaa sekä kulttuurista sopivuutta työyhteisöön. Salli & Takalon mukaan työskentely missä tahansa tehtävässä uhkaa jäädä lyhyeksi, mikäli työntekijän ja organisaation sekä työtehtävän arvot eivät kohtaa. Myös sekä yhdyskuntaseuraamustoimistojen rekrytointia tekevien virkamiesten että Aluekeskuksen edustajien haastatteluissa nousikin toistuvasti esille Rikosseuraamuslaitoksen arvopohjaan sitoutumisen tärkeys, jopa välttämättömyys. Arvot ja asenteet nousivat esille kaikissa haastatteluissa osana henkilökohtaista sopivuutta. Arvoihin ja asenteisiin pyrittiin pureutumaan rekrytointitilanteissa erityisesti, koska niiden yhteys työn tekemiseen, työssä menestymiseen sekä työssä jaksamiseen nähtiin välittömäksi. Erityisen tarkastelun kohteena rekrytoivien virkamiesten työhaastatteluissa olivat rikosseuraamuslaitoksen strategian ja siitä nousevien arvojen toteutuminen myös työnhakijan henkilökohtaisessa arvomaailmassa. Varsinkin rikollisuuteen, rikoksiin, ihmisyyteen ja tukityöskentelyyn liittyvät arvot ja asenteet nousivat esille. Ensiarvoisen tärkeäksi arvoksi kuvattiin usko ihmisen kykyyn muuttua ja kasvaa. Toisaalta esille nousi myös se, että rikosseuraamustyöntekijän työssä on hyväksyttävä sekin, että asiakas ei joskus muutukaan.

Asenteiden ja suhtautumisen merkitys korostui läpi haastatteluteemojen; yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien henkilöiden ”oikeanlaisen asenteen” katsottiin olevan ehdoton edellytys työssä onnistumiselle. ”Oikeanlaisella asenteella” kuvattiin haastatteluissa mm. työhön kohdistuvaa innostusta ja halua oppia, tuen ja kontrollin sopivaa suhdetta henkilön toiminnassa, empaattista ja kokonaisvaltaista suhtautumista asiakkaisiin, uskallusta ja hakijan henkilökohtaisten arvojen yhtymistä rikosseuraamuslaitoksen arvopohjaan.

Rikosseuraamustyöntekijäksi valittavan asennoitumiselta edellytettiin neutraalia, asiallista ja ammattimaista suhtautumista työssään kohtaamiaan ihmisiä ja asioita kohtaan. Osaksi neutraaliutta kuvattiin se, ettei henkilö ole poliittisesti tai aatteellisesti sillä tavoin vakaumuksellinen, että se vaikuttaisi hänen työskentelyynsä tai asiakkaan kohtaamiseen. Rikosseuraamus-

työntekijäksi kuvattiin sopivan henkilön, joka omaa joustavuutta eikä ole mustavalkoinen asenteeltaan, maailmankuvassaan tai arvoiltaan.

6.4.4 Tasapainosta tuen ja kontrollin välillä

Teoreettisen viitekehyksen mukaan rikosseuraamustyöntekijän on kyettävä sovittamaan yhteen myös asiakasta tukeva vuorovaikutus ja toimeenpanoon liittyvät kontrollitehtävät. (Granfelt 2008, 35 - 45, 71.) Rikosseuraamustyöntekijän kyky yhdistää tehtävään kuuluvat tuen ja kontrollin elementit nousikin tutkimusotoksen haastatteluissa esiin oleellisena henkilökohtaisen sopivuuden piirteenä. Hakijalta vaadittava kyky tasapainoilla tuen ja kontrollin välillä mainittiin keskeiseksi jokaisessa haastattelussa. Koko rikosseuraamusalaa yhdistääkin tosiasiallinen vaatimus rikosseuraamusasiakkaan tukemisesta seuraamuksen suorittamisen yhteydessä (Yhdyskuntaseuraamustyön kehittämisen linjaukset 2006, 10 - 20), joten tuen ja kontrollin yhteensovittamisen vaatimus on koko rikosseuraamusalalle yhteinen tavoite. Toisaalta ehdottoman kontrollin säilyttämisen vaatimus on Rikosseuraamusalalla työskentelylle spesifi ja erottaa rikosseuraamusalalla tehtävän työn esimerkiksi muissa organisaatioissa tehtävästä sosiaalityöstä. Kontrollin elementti toki on mukana useissa muissakin (sosiaalityön kentän) tehtävissä, mutta rikosseuraamusalan ja rangaistusten täytäntöönpanon viitekehys ei salli joustoja reunaehtojen suhteen siinä missä moneen (sosiaalityön) ammattiin kuuluu jonkinlainen harjannanvarainen osuus.

Täytäntöönpanon ja sosiaalialalle tyypillisen tukityöskentelyn yhdistämisen tarpeellisuus ja jopa välttämättömyys nousi haastatteluissa esille usein; tuen tarjoamisen ja kontrollitehtävän yhteensovittamisen kykyjen katsottiin olevan ehdoton edellytys rikosseuraamustyöntekijänä toimivalle. Tuki- ja kontrollitehtäviä ei kuitenkaan nähty haastatteluissa toisiaan poissulkeviksi, vaan niiden molempien kuvattiin toteutuvan henkilökohtaisesti sopivan rikosseuraamustyöntekijän työskentelyssä luontevasti ja yhtäaikaaisesti. Tuen ja kontrollin elementtien yhteensovittamisen kyvyn vaatimuksen arvioitiin lisääntyneen entisestään vuonna 2015 uudistuneen yhdyskuntaseuraamuslainsäädännön myötä, jossa rikosseuraamustyöntekijöille tuli entistä enemmän ehdottomaan vankeuteen liittyviä työtehtäviä. Haastatteluissa arvioitiin, että kontrollitehtävät eivät ole tulevaisuudessakaan vähenemässä, vaan pikemminkin lisääntyvät.

6.4.5 Byrokratiatyöhön ja toimeenpanotehtävään liittyvistä tekijöistä

Rikosseuraamustyöntekijän henkilöstöhallinnollista asemaa sekä pitkälti myös kaikkea asiakastyöskentelyä määrittelee lainsäädäntö. Viranomaisena sekä täytäntöönpanotehtävässä toimimista määrittävät oman reunaehkonsa sekä lainsäädäntönsä. Viranomaisena toimimiseen liit-

tyvä byrokratiatyöskentely ja täytäntöönpanoon liittyvät muodolliset tehtävät osana rikosseuraamustyöntekijän työtä otettiin usein esille rekrytoivien virkamiesten haastatteluissa, koska niiden osuus päivittäisestä työskentelystä oli usean rekrytoijan mukaan yllättänyt monet rikosseuraamustyöntekijän tehtävää hakeneet. Työn byrokraattisiin elementteihin ja kirjallisen työn suurehkoon määrään sopeutumisen katsottiin olevan tärkeä osa rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaista sopivuutta.

Byrokratia- ja täytäntöönpanotyön henkilökohtaiselle sopivuudelle asettamiksi vaatimuksiksi kuvattiin mm. kannanottojen, toimien ja päätösten perustelemisen kykyä sekä virkamiehen velvollisuuksien sisäistämistä. Suomenkielen ja asiakielen hallinnan tärkeyttä osana henkilökohtaista sopivuutta painotettiin, koska kirjallisen työn määrä rikosseuraamustyöntekijän työssä on melko suuri. Myös halu ja taito käyttää työssä tarvittavia monenlaisia atk-ohjelmistoja kuvattiin tärkeäksi.

Byrokratiatyöskentelyn määrän oletettiin kasvavan edelleen seuraamusten uudistuessa. Tunnettavuus toivottavana henkilökohtaisena ominaisuutena korostui nimenomaan suhteessa tehtävään täytäntöönpanotyöhön. Haastattelujen mukaan yhdyskuntaseuraamustyötä tehdään yhä vähemmällä henkilöstöresursseilla, joka tuottaa rikosseuraamustyöntekijälle koko ajan enenevässä määrin myös vaatimuksia siitä, että työn laadullisten paineiden lisäksi täytyy kestää työn määrällisetkin paineet ja osata vastata toiminnallaan myös niihin.

6.4.6 Nuhteettomuudesta ja turvallisuudesta

Vaatimus nuhteettomuudesta juontaa virkamieslaista (971/1994), mutta se nimettiin rekrytoivien virkamiesten haastatteluissa myös yhdeksi henkilökohtaisen sopivuuden osaksi. Tosiasialliset nuhteettomuusvaatimukset ja rikostaustan tarkistus tehdään rikosseuraamusalalle rekrytoitaessa aina. Haastatteluissa nousivat kuitenkin esille myös tosiasiallista rikostaustatomuutta henkilökohtaisemmat sopivuuden vaatimukset siitä, että hakijan henkilökohtaiset suhteet ja oma elämäntilanne olisivat siten tasapainossa, että niihin liittyvät tekijät eivät aiheuta turvallisuusriskejä.

Tärkeäksi nimettiin myös se, että hakijalla on rohkeutta ja halua jäädä itsensä asioista, jotka voisivat tuottaa hankaluuksia vakuuttavuuden, turvallisuuden tai työntekijän yksityiselämän suhteen.

6.4.7 Rekrytinnin estävistä tekijöistä ja ominaisuuksista

Joidenkin arvioiden mukaan hyvä työntekijä on vähintään kaksi kertaa yhtä tuottava kuin huono ja mutkikkaissa työtehtävissä ero voi olla jopa suurempi. Huono rekrytointi voi tuoda mukanaan mm. heikentyneitä työsuorituksia, kielteisiä työyhteisö- ja asiakasvaikutuksia sekä työmoraalin ja yhteistyön puutteita (mm. Honkaniemi ym. 2006, 23 - 24; Markkanen 2009, 204).

Rikosseuraamustyöntekijöitä rekrytoivien esimiesten haastatteluissa esille tulleet, rekrytointia kyseenalaistavat tai suoranaisesti estävät piirteet myötäilivät teoreettisessa viitekehyksessä esille tulleita, epätoivottavina pidettäviä ominaisuuksia. Epätoivottaviksi hakijan henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi nimettiin opinnäytetyön tutkimushaastatteluissa hakijan arvo- tai asennemaailman suppeus tai työhön sopimattomuus, liiallinen mustavalkoisuus, vuorovaikutuksen ongelmat ja rajoitteet, kyvyttömyys joustoihin tai nopeisiin ratkaisuihin, arkuus ja niukkasanaisuus, pelokkuus sekä kyvyttömyys kohdata rikoksiin liittyviä ihmisiä tai asioita. Myös epäsiisti tai likainen habitus sekä huonot työyhteisötaidot tulivat mainituksi.

Rikosseuraamuslaitoksen toimintaympäristöön liittyviksi, rekrytinnin kyseenalaistaviksi ominaisuuksiksi nimettiin rikosten käsittelyn ja rikoksista puhumisen vaikeudet. Rikosten käsittely ja niistä puhuminen on oleellinen osa rikosseuraamustyöntekijän työtehtäviä ja ellei se onnistu, hakijaa ei katsottu henkilökohtaisesti sopivaksi rikosseuraamustyöntekijän tehtävään. Käytännön tilanteissa haastateltavat kertoivat kohdanneensa kyvyttömyyden käsitellä rikosseuraamusalalle tyypillisiä teemoja esimerkiksi siten, että haastateltava oli alkanut itkeä aina rikostematiikan noustessa keskusteluun. Myös hakijan omat keskeneräiset ja kipeätkin rikosseuraamusalalla toistuviin teemoihin liittyvät tekijät katsottiin rekrytointia vahvasti kyseenalaistaviksi tekijöiksi.

Epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietämisen vaikeudet nimettiin haastatteluissa epätoivottaviksi ominaisuuksiksi, samaten kyvyttömyys tehdä nopeita päätöksiä. Hakijan kannalta kielteiseksi kuvattiin myös rajattomuus ja asiakkaiden ”vietävissä oleminen” eli kyvyttömyys määrätietoiseen toimintaan. Kaikki edelliset liittyvät suoraan yhdyskuntaseuraamustyön asetamiin vaatimuksiin ja niiden täyttymättä jäämiseen.

Rekrytinnin suoranaisesti estäviksi ongelmiksi mainittiin alkoholiongelma tai päihteidenkäyttö ja rikostausta. Myös edellisistä työpaikoista kantautuneet tiedot ongelmallisesta käyttäytymisestä ja työn tekemisen tai yhteisössä toimimisen vaikeuksista vaikuttivat rekrytointiin kielteisesti.

6.5 Rekrytointiin vaikuttavista ulkoisista tekijöistä ja normeista sekä yhteistyöstä Aluekeskuksen kanssa

Rekrytointiin vaikuttavista hakijan ja konkreettisen yhdyskuntaseuraamustoimistoissa tehtävän rekrytointiprosessin ulkopuolisista tekijöistä mainittiin rekrytointikielto ja sen mukanaan tuomat runsaat määräaikaissuudet, henkilöstön väheneminen, virkajärjestelyjen mukanaan tuoma ilmoittautumismenettely sekä yhteistyö Aluekeskuksen kanssa.

Rekrytointikiellon koettiin vaikeuttavan tehokasta ja laadukasta työskentelyä, koska sen myötä työntekijöitä on aikaisempaa vähemmän, mutta asiakkuudet ja uudistuneiden yhdyskuntaseuraamusten täytöntöönpano työllistävät vähintäänkin entisenlaisesti. Myös rekrytointiosaimisen heikentyminen rekrytointitilanteiden harventuessa huolestutti rekrytoivia virkamiehiä. Runsaiden määräaikaissuoksien kuvattiin vaikuttavan paikallisella tasolla siten, että lahjakkaita työntekijöitä oltiin menetetty toisiin organisaatioihin. Osaavan työvoiman menettämisen aiheuttama aivovuoto harmitti.

Virkajärjestelyjen ja ilmoittautumismenettelyn kuvattiin vaikuttaneen rekrytointiin siten, että rekrytointiprosessi oli muuttunut moniportaiseksi ja aiempaa pidempikestoiseksi. Myös se tuotiin esille, että ilmoittautumismenettelyn kautta yksikköön voi valitsematta tulla työhön periaatteessa ”kuka tahansa”. Virkajärjestelymenettelyä sinällään ei vastustettu, mutta sen tuotiin esille vaikuttavan prosesseihin omalta osaltaan pidentävästi ja joskus hankaloittavastikin.

Rekrytointiprosesseissa Aluekeskuksen kanssa tehtävän yhteistyön sujuvuutta kiiteltiin haastatteluissa kautta linjan. Aluekeskuksen tuki rekrytoinnissa ja siihen liittyvä asiantuntemus kuvattiin tarpeelliseksi, kullanarvoiseksi, työtä paikallisyksiköissä vähentäväksi, laadultaan erinomaiseksi, aidon keskusteleväksi ja valtaa sekä vastuuta jakavaksi, sujuvaksi ja joustavaksi. Yhteistyön koettiin tukevan objektiivisuuden vaatimusta ja auttavan siinä, että valinnoista ja valintojen perusteista tulee yhteistyöprosessien aikana aidosti läpinäkyviä.

6.6 Aluekeskuksen näkökulmasta rekrytointiin ja henkilökohtaiseen sopivuuteen

Aluekeskuksen näkökulma rikosseuraamustyöntekijän rekrytointiprosessiin ja henkilökohtaisen sopivuuden arviointiin ja elementteihin muodostui kahden haastattelun aineistosta. Luku 6.6 koostuu kahdesta alaluvusta, joista ensimmäinen käsittelee Aluekeskuksen roolia rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytoinnissa ja kannanottoja sitä koskien. Toinen alaluku kuvaa Aluekeskuksen edustajien kannanottoja rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaista sopivuutta ja sen arviointia koskien.

6.6.1 Rikosseuraamustyöntekijän rekrytoinnista

Aluekeskuksen tehtävinä rikosseuraamustyöntekijän rekrytointiprosessissa ovat rekrytoinnin esiharkintaa seuraavat konkreettinen työpaikkailmoituksen julkaiseminen, saapuvien työhakemusten käsittely sekä hakemusyhteenvedon laatiminen rekrytoivalle yhdyskuntaseuraamustoimistolle. Aluekeskuksen virkamiehet eivät lähtökohtaisesti ole mukana käytännön haastattelutilanteissa, vaan heidän tietolähteinään toimivat yhdyskuntaseuraamustoimistojen rekrytoivien virkamiesten laatimat haastattelumuistiot sekä keskustelut rekrytoivien apulaisjohtajien ja johtajien kanssa. Haastattelumuistion huolellinen laadinta onkin Aluekeskuksen edustajien mukaan oleellinen perusta sille, että Aluekeskuksessa saadaan hyvä kuvaus myös hakijan henkilökohtaisesta sopivuudesta. Nimitysmuistio pohjautuu haastattelumuistioon ja mahdollisiin tarkentaviin keskusteluihin.

Rekrytoinnin punaisena lankana voidaan Aluekeskuksen edustajien mukaan nähdä se, että rekrytoijan täytyy pystyä pitämään käsissään koko hakijan osaamisen ja ominaisuuksien kokonaisuutta ja verrata niitä rekrytoinnin kohteena olevaan tehtävään. Lisäksi arvioinnin kriteeristön ja painotusten tulee olla Aluekeskuksen edustajien mukaan kestäviä: arvioijan täytyy soveltaa samoja arvioinnin kriteereitä johdonmukaisesti jokaisen hakijan kohdalla. Aluekeskuksen edustajien mukaan on muistettava kuitenkin myös se, että rekrytointi ei kuitenkaan ole stabiili ilmiö, vaan siinä täytyy huomioida ihmisten, työn ja sen vaatimusten sekä toimintaympäristön jatkuvat muutokset.

Arvioinnissa ei Aluekeskuksenkaan edustajien mukaan koskaan päästä täydelliseen tarkkuuteen ja aina onnistuviin päätöksiin. Huolellisen arviointi- ja tiedonhankintaprosessin päämääränä on kuitenkin pyrkiä objektiiviseen, lainmukaiseen ja yhteismitalliseen arviointiin sekä mahdollisimman laajasti ja perusteellisesti yhteistoimin punnittuihin rekrytointipäätöksiin. Aluekeskuksen ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen välisen, rekrytoinnissa tehtävän yhteistyön tarkoitus on Aluekeskuksen edustajien mukaan auttaa yksiköitä rekrytoinnissa sekä konkreettisin toimin että objektiivisuutta takaavana tekijänä. Rekrytointiin liittyvä yhteistyö yhdyskuntaseuraamustoimistojen kanssa toimii myös Aluekeskuksen näkökulmasta todella hyvin ja on aitoa yhteistyötä.

6.6.2 Rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisesta sopivuudesta

Aluekeskuksen edustajien kuvausten mukaan rikosseuraamusalan rekrytoinnin lähtökohtana on aina, että alalla työskentelevän on oltava työhön henkilökohtaisesti sopiva. Rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtainen sopivuus tarkoittaa Aluekeskuksen näkökulmasta kelpoisuusvaatimusten täyttymistä, hakijan työkokemuksen hyödyllisyyttä ja hakijan sopivuutta tehtävän-

kuvaukseen. Henkilökohtaisen sopivuuden painoarvo kokonaisarvioinnissa voi olla myös Aluekeskuksen mukaan suuri. Ulkopuolisen tekijän laatimaa soveltuvuusarviointia olisi Aluekeskuksen edustajien mukaan mahdollista käyttää myös rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytoinnissa, mutta käytännössä sellaisia tilanteita ei ole Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella ollut. Syynä soveltuvuusarvioinnin käyttämättömyyteen ovat Aluekeskuksen edustajien mukaan ainakin sen vaatimat ajalliset sekä taloudelliset panostukset.

Aluekeskuksen edustajien haastatteluissa korostuivat myös Rikosseuraamuslaitoksen arvoihin ja strategiaan liittyvät tekijät: työnhakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien täytyy sopia yhteen niiden kanssa. Ihmisen kunnioittaminen sekä tukemisen halukkuus olivat haastatteluaineiston perusteella erityisen toivottavia hakijan ominaisuuksia. Työskentelyn lähtökohdiksi Aluekeskuksen edustajat nimesivät asiallisen, neutraalin suhtautumisen rikokseen syyllistyneeseen ja hänen tukemiseensa. Muiksi olennaisiksi henkilökohtaisen sopivuuden elementeiksi aluekeskuksen edustajat nostivat ammatillisuuden ja vakuuttavuuden, tuen ja kontrollin tasapainon, strategiasta ja arvopohjasta lähtevän humaaniuden sekä ihmisarvon kunnioittamisen.

Aluekeskuksen edustajien haastatteluissa nimettiin rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisen sopivuuden tärkeäksi elementiksi myös asiallinen ja strategian mukainen suhtautuminen päihdeongelmaisista kohtaan. Aluekeskuksen edustajien haastattelujen mukaan rikosseuraamustyöntekijän tulee sitoutua tekemään työtä sen eteen, että rikokseen syyllistynyt voisi sitoutua yhteiskunnallisiin arvoihin ja palata yhteiskuntaan. Aluekeskuksen edustajien mukaan henkilökohtaisesti sopiva työntekijä noudattaa eduskunnan säätämiä lakeja ja tuomioistuimen päätöksiä sekä toimii asiallisesti ja ammattimaisesti mahdollisista omista eriävistä mielipiteistään huolimatta ja niitä esiin tuomatta.

Aluekeskuksen edustajien kannan mukaan henkilökohtainen sopivuus pitää sisällään myös nuhteettomuuden, joka todentaa osaltaan hakijan henkilökohtaisten arvojen kohtaavan Rikosseuraamuslaitoksen arvojen ja yhteiskunnan normien kanssa. Sekä yhdyskuntaseuraamustoisissa rekrytointitehtävää tekevien virkamiesten että Arviointikeskuksen virkamiesten haastatteluissa korostuivat rikosseuraamustyöntekijänä toimimiseen liittyvä virkamiesasema, täytäntöönpanoon ja byrokratiaan liittyvien tehtävien asettamat vaatimukset sekä arvojen ja strategian noudattamisen tärkeys.

6.7 Rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisen sopivuuden kokonaisuudesta

Rekrytoinnin ja henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnin kokonaisuudessa kohtaavat rikosseuraamusalan reunaehdot, muuttuva yhdyskuntaseuraamustyön toimintaympäristö, rekrytoinnin tekijät ja työnhakijat. Nämä neljä elementtiä – rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisen

sopivuuden ja sen arvioinnin osaset – kulkevat opinnäytetyön punaisena lankana teoreettisesta viitekehyksestä aineiston keräämisen ja analysoinnin kautta tulosten yhteenvedon ja johtopäätöksiin.

Kaiken kaikkiaan yhdyskuntaseuraamustoimistoissa kuvattiin työskenneltävän useiden erilaisten ja päällekkäisten ristipaineiden alla, joka näkyi myös rekrytointiin liittyvässä arviointityössä. Toisaalta rikosseuraamustyöntekijän halutuksi ominaisuudeksi kuvattiin tukityöskentelyn osaaminen, toisaalta kyky ja halu toimeenpano- ja kontrollitehtävän suorittamiseen. Edelleen toisaalta rikosseuraamustyöntekijältä edellytettiin jämäkkyyttä ja tunnollisuutta, toisaalta joustavaa roolin vaihtamisen kykyä. Rikosseuraamustyöntekijän haluttiin olevan vuorovaikutteinen, joustava ja mukautuva, toisaalta tarkkaan ja rohkeasti monenlaisista – esimerkiksi oman ammatillisuuden ja yksityisyyden sekä normien määrittämistä – rajoista kiinni pitävä. Työskentelyltä toivottiin innokkuutta ja asiakkaan prosessiin mukaan lähtemisen halua, toisaalta asiakkaan oman vastuun ja subjektiuden tunnistamista ja tunnustamista. Työskentelyn yhtenä tärkeänä vaatimuksena esitettiin se, että rikosseuraamustyöntekijä kykenee antamaan asiakkaalle toistuvia mahdollisuuksia ja tukea, mutta toisaalta kuitenkin osaa päästää irti ja hyväksyä sen, jos asiakas ei kykenekään muuttumiseen tai haluakkaan muuttua. Edellisiä, toisaalta keskenään ristiriitaisia vaatimuksia ei kuitenkaan koettu haastatteluissa toisiaan poissulkeviksi. Pikemminkin korostui se, että pystyäkseen toimimaan rikosseuraamustyöntekijän työssä siihen valittavan henkilön tulee voida yhdistää vastaparit toisiinsa saumattomasti ja luontevasti. Työn erilaisten painopisteiden yhteensovittamisen tärkeys, asiakkaan kohtaamisen kyvyt, rohkeus ottaa puheeksi sekä desistanssoptimismien vaatimus näyttäytyivät haastattelujen perusteella asiakastyössä sekä työskentelyn alussa että myöhemminkin, jos toimeenpano eivät mennytkään suunnitellusti ja oli esimerkiksi keskeytettävä ja edelleen kun sama asiakas saapui suunnittelemaan saman työntekijän vastaanotolle vankeusaikaista rangaitusajansuunnitelmaansa.

Rikosseuraamuslaitoksen arvopohjan jakamisen välttämättömyys korostui henkilökohtaisen sopivuuden kuvauksissa usein ja sen kuvattiin liittyvän olennaisena osana onnistuneen työskentelyn pohjaedellytyksiin. Henkilökohtainen sopivuus nähtiin yksilöllisen luonteensa vuoksi myös kollektiivisena tekijänä - rekrytoinnissa ei kuvattu valittavan yksilösuorittajaa, vaan jäsentä työyhteisöön, jossa pyrkimyksenä on moniosajuuus ja jonka osaaminen on luonteeltaan myös kollektiivista. Myös hakijan yhteistyökyvyt ja työyhteisössä toimimisen tavat kuvattiin olennaiseksi osaksi henkilökohtaista sopivuutta. Rekrytoijien mukaan henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnissa tulikin kiinnittää huomiota mahdollisen valinnan jälkeiseen työyhteisön ryhmädynamiikan toimivuuteen, mielekkääseen ja toimivaan työnjakoon sekä kollektiiviseen koko tehtäväkentän hallintaan.

Opinnäytetyön tulokset viestivät siitä, että henkilökohtaisesti sopivan rikosseuraamustyöntekijän toivottavat ominaisuudet ovat hyvin pitkälle samoja tekijöitä, joita Rikosseuraamuslaitoksen strategia työntekijöiltä ja rikosseuraamusalan tuloksellisuudelta vaatii. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että rekrytinnissa tehtävän rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaisen sopivuuden elementit pohjautuvat aidosti Rikosseuraamuslaitoksen strategiaan, joka määrittää organisaation perustehtävän ja jonka toteutumista kaikkien organisaatiossa tehtävien toimien tuleekin palvella.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että opinnäytetyö tuotti uutta tietoa siitä, mitä henkilökohtaisen sopivuuden arviointiin liittyvässä prosessissa tapahtuu ja mitä työkaluja siinä käytetään sekä siitä, mitä arvioinnissa painotetaan ja arvioidaan. Lisäksi opinnäytetyö tuotti sille asetetun tavoitteen mukaisesti lisää ymmärrystä siitä, minkälaiseksi rekrytoivat esimiehet arvioivat henkilökohtaisesti sopivan rikosseuraamustyöntekijän. Opinnäytetyön tuottamaa tietoa voitaisiin käyttää esimerkiksi haastattelurunkojen ja rekrytinnin kehittämisen välineenä. Yhtä lailla sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä rekrytinnin tärkeydestä ja painopisteistä tilanteessa, jossa yhä enemmän työtä tehdään yhä vähemmillä resursseilla. Opinnäytetyön tuottama tieto voisi synnyttää myös toisen asteen tuloksia tukemalla ja kehittämällä rikosseuraamusalan rekrytointia myös Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen ulkopuolella.

7 Pohdinta

Opinnäytetyö on tehty Rikosseuraamuslaitoksen Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella ja tulokset edustavat siten vain kyseisellä alueella rekrytointityötä tekevien esimiesten ja Aluekeskuksen virkamiesten kantoja. Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueelle tyypillisiä piirteitä lienevät ainakin Etelä- ja Länsi-Suomea harvempi asutus, miljoonan asukkaan keskittymien puuttuminen, vielä suhteellisen vähäinen monikulttuurisuus ja pitkät välimatkat. Tuloksia lienee kuitenkin mahdollista yleistää jossain määrin myös muiden rikosseuraamusalueiden rekrytointiin, kun ottaa huomioon eri alueiden omaleimaiset piirteet ja toimintaympäristöjen erilaisuuden. Eri yhdyskuntaseuraamustoimistojen toimintaympäristöjen ja historiallisten sekä toiminnallisten tekijöiden luomat painotusten eroavaisuudet tulivat jossain määrin ilmi jo Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueidenkin toimistoissa. Eri rikosseuraamusalueiden keskinäisten rekrytointipainotusten erojen vertailu jatkotutkimusaiheena voisi olla siinä mielenkiintoista, samaten kuin eri alueiden työskentelyn painotusten eroavaisuuksien kartoittaminen.

Rekrytointityötä tekevien virkamiesten teemahaastatteluisa kävi ilmi, että jokaisella yhdyskuntaseuraamustoimistolla on omanlaisensa haastattelurungot rekrytointihaastattelujen tekemisen tueksi. Usein ne olivat muotoutuneet rekrytoivien virkamiesten oman urapolun ja käytännön haastattelutilanteiden ja kokemusten perusteella. Jatkotutkimuskohteena kiinnostava voisikin siten olla yhdyskuntaseuraamustoimistoissa käytössä olevat erilaiset haastattelurungot ja niiden keskinäinen erilaisuus tai samanlaisuus.

Rikosseuraamuslalla pyritään yhtenäiseen, yhteisestä arvopohjasta ja perustehtävästä kumpuavaan toimeenpanotyöskentelyyn eri toimijoiden kesken avo- ja laitosseuraamuksissa (Rikosseuraamuslaitos 2014a). Olisikin kiinnostavaa selvittää minkälainen on henkilökohtaisesti sopiva vankilaviranomainen ja kuinka kuvaus mahdollisesti eroaisi sopivan rikosseuraamustyöntekijän kuvauksesta. Kuvausten eri- tai samanlaisuus olisi kiinnostava lähestymiskulma siihen, tehdäänkö rikosseuraamuslalla aidosti yhteistä, samoihin tavoitteisiin saman strategian kautta pyrkivää työtä.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että kaiken kaikkiaan Aluekeskuksen sekä yhdyskuntaseuraamustoimistojen edustajien vastaukset rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaista sopivuutta koskien olivat hyvin samansisältöisiä. Eniten eri toimijoiden vastauksia erotti se, että yhdyskuntaseuraamustoimistojen rekrytointia tekevien virkamiesten kuvaukset perustuivat ja olivat sidoksissa pääasiallisemmin arkipäivän tilanteisiin ja Aluekeskuksen näkökulma oli teoreettisempi. Näkökulmaero on luonnollinen, koska toimijoiden arkinen tehtäväkenttä eroaa juuri siten, että päivittäiset tehtävät ovat erilaisia ja niitä tehdään eri näkökulmasta. Arvioinnin ja ajattelun pohjalla vaikuttaa kuitenkin olevan aidosti samanlainen käsitys siitä, mihin toiminta ja arviointi perustuvat ja mitkä ovat niiden oleelliset elementit. Yhteinen pohja palvelee arvioinnin yhdenmukaisuutta myös rekrytointitilanteessa, jossa Aluekeskuksen virkamies ei yleensä koskaan kohtaa rekrytointiin liittyvän arvioinnin kohteena olevia henkilöitä. Opinnäytetyön tulosten perusteella kaikkien arvioinnin osapuolten tosiasiallinen fyysinen kohtaamattomuus ei aidosti näyttäydykään ongelmallisena, vaan pikemminkin järjestely voi jopa palvella kokonaisarvioin tekemistä ja arvioinnin objektivisuutta.

Mielenkiintoinen huomio on, että Rikosseuraamuslaitoksen strateginen henkilöstösuunnittelu on varsin altis ajan muutoksille: niinkin tuore kuin vuonna 2014 laadittu henkilöstösuunnitelma (Rikosseuraamuslaitos 2014c) lähtee siitä, että henkilöstön määrä yhdyskuntaseuraamustoimistoissa pysyisi edellisten vuosien tasolla, mutta kuitenkin käytännössä kuluvalle suunnittelukaudella ollaan todistettu tuottavuusohjelman nimissä tehty jopa lähes 200 henkilötyövuoden vähennys. Loppua henkilöstön vähentämiselle ei ole tiedossa edelleenkään. Valtiovarainministeriön vuonna 2012 tekemä periaatepäätös ja siihen liittyvä soveltamisohje valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa turvaa muutosten kohteena olevan henkilöstön asemaa siten, että muutosten kohteena olevalle virkamiehelle tulee

ensisijaisesti tarjota valtiotyönantajalla vapautuvia työpaikkoja, mikäli hän on niihin pätevä. Toisaalta menettely suojaa valtion virkamiesten asemaa, toisaalta se aiheuttaa oman hankaluutensa rekrytoinnin näkökulmasta: ilmoittautumismenettely pidentää virkojen täyttöaikaa ja saattaa kaventaa paikallisyksiköiden toiminnan ja päätöksenteon mahdollisuuksia. Rekrytointikielto ja sen mukanaan tuomat lyhyet sijaisuudet tuovat mukanaan sen, etteivät (joskus lukuisiakin peräkkäisiä) sijaisuuksia tekevät työntekijät pysty aidosti sitoutumaan työnantajaan, koska työsuhteen määräaika on usein lyhyt. Myöskään osaamisen kehittymistä palveleva täydennyskouluttautuminen ei välttämättä aina onnistu. Sijaisuudet ongelmalliseksi tekevä seikka on myös se, ettei lyhytaikaisilla rekrytoinneilla välttämättä pystytä saamaan palvelukseen pitkän linjan ammattilaisia, joilla olisi merkittävä työkokemus joltakin sellaiselta alalta, josta olisi hyötyä rikosseuraamustyöntekijän työssä: usein pitkän linjan ammattilaiset haluavat pitkän ja vakituisen työsuhteen tuomaa turvaa ja siten heidän mahdollisesti mukanaan työhön tuomat ”uudet tuulet” jäävät saavuttamatta.

Valtioneuvoston asetus Rikosseuraamuslaitoksesta (1739/2015) linjaa: ”Rikosseuraamuslaitoksen virkaa täytettäessä kiinnitetään erityistä huomiota hakijan henkilökohtaiseen sopivuuteen rikosseuraamusalan tehtäviin.” Henkilökohtaisen sopivuuden arviointi näyttäytyy sekä taustateorian että haastatteluissa saatujen tulosten valossa varsin haasteelliselta tehtävältä. Salli & Takalon (2014, 78) mukaan työssä suoriutumisen paras ennustevaliditeetti saavutetaan kattavalla soveltuvuusarvioinnilla, joka muodostuu ammattimaisen soveltuvuusarvioijan sekä rekrytoivan työyhteisön edustajan osaamisten yhdistämisestä. Ulkopuolisen tahon laatiman soveltuvuusarvioinnin hankkimista ei ole Oikeusministeriön hallinnonalalla kielletty, mutta sellaisia ei kuitenkaan käytännössä käytetä ainakaan Rikosseuraamuslaitoksen Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueella. Taustalla vaikuttamassa ovat mm. kustannus- ja ajankäytölliset syyt. Koska rikosseuraamustyöntekijöistä ei laadita soveltuvuusarviointeja, objektiivinen arviointi ja henkilökohtaisen sopivuuden tarkastelu ovat rekrytointia suorittavien yhdyskuntaseuraamustoimistojen esimiesten sekä Aluekeskuksen vastuuhenkilön tehtävinä. Haastatteluissa saatujen tulosten mukaan yhdyskuntaseuraamustoimistojen esimiehiä ei erityisesti perehdytetä haastatteluihin ja henkilöarviointiin. Ulkopuolisena arvioiden vaikuttaisi kuitenkin siltä, että rekrytointia tekevät virkamiehet noudattavat hyvin Ohjetta virkojen ja toimien täyttämistä rikosseuraamuslaitoksessa ja että rekrytointiin liittyvän osaamisen taso olisi hyvä.

Rekrytointi ja siihen liittyvä arviointi koettiin haastatteluaineistossa vaativana, mutta antoisana. Rekrytoinnissa tehtävän arvioinnin suuri merkitys sekä haastateltaville että haastatteli-joille ja myös koko rekrytoivalle työyhteisölle tunnustettiin kautta linjan. Koska rekrytointitehtävä on vaativa, siihen liittyvää lisäoppia haluttiinkin ottaa yhdyskuntaseuraamustoimistoissa vastaan, mikäli sitä tarjottaisiin. Rekrytoinnin ja siinä tehtävän arvioinnin teema koettiin useassa haastattelussa sellaiseksi, josta toivottiin voitavan keskustella myös laajemmalla osanottajajoukolla ja siten, että mukana keskustelufoorumilla olisivat ainakin yhdyskuntaseu-

raamustoimistojen johtajat ja apulaisjohtajat sekä mahdolliset muut henkilöt, jotka ovat säännöllisesti osana rekrytointiprosesseja. Rikosseuraamuslaitoksen Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen vuoden 2016 tulossopimuksen mukaan alueen johtajille suunnitellaan johtamistaidon koulutusta ja esimiesten johtamisosaamista lisätään. Tulossopimuksen mukaan rikosseuraamusalue osallistuu koulutusta koskevan toimintamallin suunnitteluun yhdessä keskushallinnon ja Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen kanssa (Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue 2016b). Rekrytoinnin tematiikan sisällyttäminen näihin tuleviin koulutus- ja kehittämissuunnitelmiin voisi olla luonnollinen tapa vahvistaa edelleen alueen rekrytointiosaamista.

Hollantilainen Butterin ja Hermannsin (2011) tutkimus korosti yhdyskuntaseuraamustyöhön sitoutumisen ja työn ammatillisen laadun takaajana työntekijän ammatillista eetosta eli ammatillisen laadun kautta työhön sitoutumista. Tutkimuksen tulosten perusteella tutkijat kehittävät organisaatioita ottamaan vakavasti ammatillisen eetoksen sekä ammatillisten arvojen merkityksen suunniteltaessa työn painepistealueita ja resursointia (Butter & Hermans 2011.) Kaiken kaikkiaan rekrytoinnissa onkin kysymys monenlaisista ja monentasoisista – myös arvotuksiin liittyvistä – valinnoista. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen sekä tulosten perusteella on yhtäältä selvää, että rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytoijat haluavat valita virkaan henkilön, joka on henkilökohtaisesti sopiva, vastaa työn laadullisiin vaatimuksiin ja tekee työtä laaja-alaisella työotteella. Toisaalta rikosseuraamusalalla vaikuttavat tuottavuus- ja toimitilaohjelmat kiristävät yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanoon käytettävissä olevien resurssien tosiasiallista määrää. Kaikissa tulevaisuuden ennakkointitietoa tarjoavissa asiakirjoissa rikosseuraamusalaa kehoitetaan keskittymään perustehtävään. Rikosseuraamuslaitoksen perustehtävänä on vastata tutkintavankeuden toimeenpanosta sekä vankeusrangaistusten ja yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanosta; perustehtävänä yhdyskuntaseuraamustoimistoissa on toisin sanoen siis yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpano. Rekrytoivien virkamiesten haastatteluissa esille tulleiden vastausten perusteella rikosseuraamustyöntekijän ei ker- taakaan kuvattu olevan henkilökohtaisesti sopiva pelkästään perustehtävän määrälliset vaatimukset täyttäessään, vaan henkilökohtaiseen sopivuuteen ja työntekijän toivottaviin ominaisuuksiin lukeutuvat tekijät olivat lähes poikkeuksetta luonteeltaan laadullisia. Henkilökohtaisesti sopivan rikosseuraamustyöntekijän henkilökohtaista sopivuutta ei ensisijaisesti kuvattu juridis-hallinnollisen tai byrokraattisen työotteen kautta, vaan pikemminkin sisällöllisen vaikuttavuustyöskentelyn osaamisen sekä vuorovaikutus- ja työyhteisötaitojen kautta. Mikäli yhdyskuntaseuraamusten toimeenpano kilpistyi käytettävien resurssien niukentuessa pelkäsi täytäntöönpanotehtävän täyttämiseksi, henkilökohtaisen sopivuuden kriteeristö saattaisi olla nyt kuvatus- ta eriävä. Rikosseuraamustyöntekijän työn pätevyysvaatimuksena on kuitenkin nykyisellään korkeakoulututkinto ja etenkin sosiaalialan tutkintoja arvostetaan. Sosiaalialan osaamisen korostaminen ja sosiaalialan osaajien rekrytoiminen yhdyskuntaseuraamustoimistoihin viestii osaltaan siitä, että toimeenpanotehtäviin halutaan käytännössä sosiaalialan laa-

jan ja syvällisen työtteen omaavia työntekijöitä, jotka täyttävät perustehtävän eli muodollisen toimeenpanon asettamat vaatimukset, mutta sen lisäksi omaavat laajat kyvyt tukea asiakkaita yhteiskunnallisesti kestävä ja vastuullisen elämäntavan omaksumiseen. Toivottavaa onkin, että rekrytoidut henkilöt saisivat käytännössä myös tulevaisuudessa mahdollisuuden sisällöllisesti laadukkaaseen toimeenpanotyöskentelyyn. Viime kädessä kysymys on työntekijöiden kykyjen, osaamisen, halun sekä muiden työntekijästä riippuvien tekijöiden lisäksi työn tekemiseen käytettävissä olevista resursseista ja niiden riittävydestä. Eräänlainen arvovalinta resurssien jakamissa onkin se, mihin työskentelyllä pyritään: ovatko työskentelyn fokuksessa lakisääteisen tehtävän ja perustehtävän mekaaninen täyttäminen ja numeraalisesti mitattavissa olevat toimeenpanojen määrät vai onko aitona pyrkimyksenä myös rikosseuraamusasiakkaiden kokonaisvaltainen tukeminen ja yhteiskuntaan ohjaaminen oleellisena osana perustehtävän täyttämistä.

Julkaistut lähteet

Blomgren, S., Karjalainen J., Karjalainen, P., Kivipelto, M., Saikkonen, P. & Saikku, P. 2016. Perustoimeentulotuki siirtyy Kelaan - miten asiakas saa sosiaalityön palvelut? Päätösten tueksi -julkaisusarja 1/2016. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Bonta, J. 2003. Rikoksentekijän kuntoutuminen - tutkimuksesta käytäntöön. Teoksessa Järvenpää, Raija & Kempas, Marjaana (toim.) What works - Mikä toimii vankeinhoidossa ja kriminaalihuollossa? What works -seminaarin esitelmät on kääntänyt Lingua Nordica -käännöstoimisto. Vankeinhoidon koulutuskeskuksen oppikirja 1/2003, 52 - 64.

Butter, R. & Hermans, J. 2011. Impact of experienced professionalism on professional culture in probation. *European Journal of probation*: 2011:3. 31-42.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, J. 2008. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismäe, J. (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja, 25-49.

Granfelt, R. 2008. Osalliseksi omaan elämään. Work out -ohjelma nuoren vangin tukena. Rikosseuraamusviraston julkaisu 4/2008. Helsinki: Rikosseuraamusvirasto.

Gullman M, Sunimento K. & Poutala P. 2011. Oppimisvaikeuksista vapaaksi - hankkeen loppuraportti, Kriminaalihuollon tukisäätiön monisteita 3/2011.

Haaraoja, M. & Putkonen, J. 2014. Yhdyskuntaseuraamustoimiston sosiaalityön yhteiskunnallisia ulottuvuuksia. Teoksessa Linderborg, H., Suonio, M. & Lassila, T. (toim.) Sosiaalityö ja sosiaalinen tuki rikosseuraamuslaitoksella. Rikosseuraamuslaitoksen julkaisu 1/2014, 176 - 194.

Hakkarainen, P. & Jääskeläinen, P. 2008. Osaamisesta ammatinhallintaan. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismäe, J. (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja, 77-105.

Harrikari, T. & Westerholm, K. 2014. Kriminaalihuoltotyöstä rikosseuraamukseen. Teoksessa Linderborg, H., Suonio, M. & Lassila, T. (toim.) Sosiaalityö ja sosiaalinen tuki rikosseuraamuslaitoksella. Rikosseuraamuslaitoksen julkaisu 1/2014, 48 - 72.

Hartoneva, A. 2002. Normaalisuusperiaate Suomen vankeinhoidossa. Rikosseuraamusviraston julkaisu 3/2002. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Helsilä, Martti. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat Valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hyväri, S. 2001. Vallattomuudesta vastuuseen. Vankeinhoidon koulutuskeskuksen julkaisu 3/2001. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Ihalainen, J., Järvelä, S. & Rautniemi, L. 2011. Lainrikkosten integraatio - mistä ja mihin. . Teoksessa Lavikkala, R., Lindeborg, H. toim.). Rikosseuraamustyön kehittämisen kysymyksiä. Rikosseuraamusalan koulutuskeskus. *Acta Poenologica* 2/2011. Tampere: Yliopistopaino, 227-247.

Joukamaa, M. 2010. Rikosseuraamusasiakkaiden terveys, työkyky ja hoidontarve. Perustulosraportti. Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja 1/2010. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Juhila, K. 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.

Järvinen, M-K. 2007. Asiakas-työntekijäsuhteen dialoginen arviointi kriminaalihuollossa. Rikosseuraamusviraston julkaisuja 1/2007. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media.

Kivivuori, J. & Linderborg, H. 2009. Lyhytaikaisvanki. Tutkimus lyhytaikaisvankien elinoloista, elämäkulusta ja rikollisuudesta. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia 248. Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos.

Knuuti, U. & Vogt-Airaksinen, T. 2010. Ohjelmatyö rikosseuraamusalalla. Helsinki: Rikosseuraamuslaitos.

Laine, M. 2007. Kriminologia ja rankaisun sosiologia. Helsinki: Tietosanoma.

Laine, M. 2011b. Rankaisu ja kuntoutus. Teoksessa Lavikkala, R., Lindeborg, H. (toim.) Rikosseuraamustyön kehittämisen kysymyksiä. Acta Poenologica 2/2011. Tampere: Yliopistopaino, 13 - 40.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Karisto.

Lavikkala, R. 2011. Vaikuttavan rikosseuraamustyön kysymyksiä. Teoksessa Lavikkala, R., Lindeborg, H. (toim.). Rikosseuraamustyön kehittämisen kysymyksiä. Acta Poenologica 2/2011. Tampere: Yliopistopaino, 93 - 140.

Linderborg, H., Blomster, P., Muiluvuori, M-L, Tyni, S. & Laurila, T. 2015. Yhtenäinen organisaatio - yhtenäinen laatu? Tutkimus vankeuden ja yhdyskuntaseuraamusten laatutekijöistä Rikosseuraamuslaitoksessa. Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja 2/2015. Helsinki: Rikosseuraamuslaitos.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WS Bookwell.

McGuire, J. 2003. Rikosten uusimisriskin vähentämisessä käytettävät menetelmät - kansainvälisiä näkymiä. Teoksessa Järvenpää, Raija & Kempas, Marjaana (toim.) What works - Mikä toimii vankeinhoidossa ja kriminaalihuollossa? What works -seminaarin esitelmät on kääntänyt Lingua Nordica -käännöstoimisto. Vankeinhoidon koulutuskeskuksen oppikirja 1/2003, 68-106.

McNeill, F. 2006. A desistance paradigm for offender management. Criminology & Criminal Justice, 6(2006):1, 39-62.

McNeill, F. 2012b. Four forms of 'offender' rehabilitation: Towards an interdisciplinary perspective. Legal and Criminological Psychology 17 (2012):1, 1-19.

Moutik, L. 2003. Rikollista käyttäytymistä selittävät teorit. Teoksessa Järvenpää, Raija & Kempas, Marjaana (toim.) What works - Mikä toimii vankeinhoidossa ja kriminaalihuollossa? What works -seminaarin esitelmät on kääntänyt Lingua Nordica -käännöstoimisto. Vankeinhoidon koulutuskeskuksen oppikirja 1/2003, 11 - 51.

Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ. Työelämästä voi selvitä hengissä. Helsinki: Edita Prima.

Oikeusministeriö. 2012. Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia vuosille 2012 - 2016. Helsinki: Edita Prima.

Oikeusministeriö. 2014. Oikeusministeriön hallinnonalan tulevaisuuskatsaus. Oikeusministeriön julkaisu 41/2014. Helsinki: Edita Prima.

Ojala, L. 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Onnismä, J. 2008. Johdanto. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismä, J. (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja, 11-23.

Pietiläinen, T., Keso, H., Hiukka, K. & Lehtimäki, H. 2005. Tiedon kauppiat. Asiantuntijat yrittäjinä. Helsinki: WSOY.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2014. Näyttöön perustuva käytäntö. Suomalaisen rikosseuraamusalan keskustelun ja sosiaalityökeskustelun vertailua. Teoksessa Linderborg, H., Suonio, M. & Lassila, T. (toim.). Sosiaalityö ja sosiaalinen tuki rikosseuraamusalalla. Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja 1/2014, 113 - 135.

Rikosseuraamuslaitos. 2014d. Ohje virkojen ja muiden palvelusuhteiden täyttämisestä Rikosseuraamuslaitoksessa. Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikkö: henkilöstön palvelusuhteeseen ottamista koskevia normeja ja ohjeita 5/100/2014, 19.06.2014. Helsinki.

Ruohotie, P. 2005. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kaupakamari.

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: EditaPrima.

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkall, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi. Muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina.

Valtion virkamiesasetus 14.11.1994/971.

Valtion virkamieslaki 19.08.1994 / 750.

Valtioneuvosto. 2012. Valtion henkilöstön aseman järjestäminen organisaation muutostilanteissa. Valtioneuvoston periaatepäätös ja siihen liittyvä soveltamisohje 26.01.2012 / VM/201/00.00.02/2012.

Valtioneuvoston asetus Rikosseuraamuslaitoksesta 17.12.2009 /1108. (Kumottu 30.12.2015.)

Valtioneuvoston asetus Rikosseuraamuslaitoksesta 30.12.2015 /1739.

Vankeuslaki 23.09.2005 / 767.

Viikki-Ripatti, S. 2011. Rikollisuudesta irrottautuminen subjektiivisena kokemuksena. Teoksessa Lavikkala, R. & Linderborg, H. 2011 (toim.) Rikosseuraamustyön kehittämisen kysymyksiä. Rikosseuraamusalan koulutuskeskus. Acta Poenologica 2/2011. Tampere: Yliopistopaino

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vogelvang, B., Clarke, J., Sperna, A., Vosters, N. & Button, L. 2014. Resilience of Dutch probation officers: A critical need for a critical profession. *European Journal of Probation*: August 2014:2. 126-146.

Väliehmas, K. 2014. Miten onnistut työnhaussa. Helsinki: Minerva Kustannus.

Yhdyskuntaseuraamustyön kehittämisen linjaukset. 2006. Rikosseuraamusalan käsikirjoja 1/2006. Helsinki: Rikosseuraamusvirasto.

Sähköiset lähteet

Valtioneuvosto. 2011. Hallitusohjelma 17.06.2011.

<http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/hallitusneuvottelut-2011/neuvottelutulos/fi.pdf> [14.12.2014]

Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu.

<http://www.uasjournal.fi/index.php/osaaja/article/view/1164/1053> [02.09.2015]

Helsingin yliopisto. 2015. Perusasioita oikeustieteestä. Oppimateriaali.

<http://www.avoin.helsinki.fi/kurssit/oikjohd/materiaali/osa5.html> [09.08.2015]

HRD-instituutti. 2016. Kotisivu. <http://www.hrd-instituutti.fi/> [05.02.2016]

Kriminaalihuollon tukisäätiö. 2015. Portti vapauteen. Tietopankki.

<http://www.porttivapauteen.fi/tietoa/tietopankki/2491/yhdyskuntapalvelu> [05.02.2016]

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2011. Henkilöstöstrategian suunnittelu ja muutoksen hallinta kunta- ja palvelurakenneuudistuksessa. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen muistio 5.4.2006.

Muokattu 22.03.2011. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/esimiehille/palvelutuotannon-muutokset/paras-ja-henkilostoasiat/henkilostostrategian-suunnittelu/Sivut/default.aspx> [25.07.2015]

Laine, M. 2011a. Positiivista kriminologiaa. Haaste 3/2011. Erikoisaikakauslehden verkkoversio.

<http://www.haaste.om.fi/fi/index/lehtiarkisto/haaste32011/positiivistakriminologiaa.html> [28.12.2014]

Laine, M. 2012. Kopernikaaninen kumous? Haaste 3/2012. Erikoisaikakauslehden verkkoversio.

<http://www.haaste.om.fi/fi/index/lehtiarkisto/haaste32012/kopernikaaninenkumous.html> [28.12.2014]

Linderborg, H. 2011. Irti pyöröovesta - lyhytaikaisvankien jälkihuollon tarpeet ja mahdollisuudet. Esitelmä Kriminaalihuollon tukisäätiön 10-vuotisjuhlassa 25. lokakuuta 2011.

http://www.krimi.fi/FOORUMIT/2011/linderborg_ESITELMAkriLOKAKUU25.pdf [06.02.2016]

McNeill, F. 2012a. Counterblast: A Copernican Correction for Community Sentences? *The Howard Journal of Criminal Justice* 51 (2012):1, 94-99.

eprints.gla.ac.uk/58982/1/58982.pdf [06.02.2016]

Rikosseuraamuslaitos. 2010. Ohje virkojen ja muiden palvelussuhteiden täyttämisestä Rikosseuraamuslaitoksessa. Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikkö: ohje 4/0054/2010.

<http://www.rikosseuraamus.fi/20273.htm> [27.12.2012]

Rikosseuraamuslaitos. 2013a. Arvot. Kotisivu.

<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/arvot.html> [09.08.2015]

Rikosseuraamuslaitos. 2013b. Organisaatio. Kotisivu.
<http://www.rikosseuraamus.fi/49204.htm> [09.08.2015]

Rikosseuraamuslaitos. 2013c. Henkilöstö. Kotisivu.
<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/henkilosto.html> [09.08.2015]

Rikosseuraamuslaitos. 2014a. Strategia. Kotisivu.
http://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/6A3hglF5q/Risen_strategia_2011-2020.pdf [05.02.2016]

Rikosseuraamuslaitos. 2015a. Yhdyskuntaseuraamukset. Kotisivu.
<http://www.rikosseuraamus.fi/49206.htm> [09.08.2015]

Rikosseuraamuslaitos. 2015b. Kuntouttava toiminta - ohjelmatyö. Kotisivu.
<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/taytantonpano/toiminnot/kuntouttavatoiminta-ohjelmatyo.html>

Ronel, N. & Elisha, E. 2011. A Different Perspective: Introducing Positive Criminology. Int J Offender Therapy and Comparative Criminology 55 (2011): 2, 305-325.
<http://ijo.sagepub.com/content/55/2/305.full.pdf+html> [26.12.2014]

Sisäministeriö 2016. Suomen sisäisen turvallisuuden tulevaisuus kartoitetaan. Tiedote 21.10.2015.
http://www.intermin.fi/sisainturvallisuus/ajankohtaista/1/0/suomen_sisaisen_turvallisuuden_tulevaisuus_kartoitetaan_63214 [02.02.2016]

The Good Lives Model. 2015. The Good Lives Model of Offender Rehabilitation. Kotisivu.
<http://www.goodlivesmodel.com> [09.08.2015]

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Ammattinetti. Työhallinnon ammattitietopalvelu.
<http://www.ammattinetti.fi/ammattinetti/amatit/detail/9c9df4900a653446011863b8f8477b45?print=true> [30.07.2015]

Yleisradio. 2015. Pakolaisten määrä Suomessa ohittaa ensimmäistä kertaa 1990-luvun huipun. Verkkouutinen 24.08.2015.
http://yle.fi/uutiset/pakolaisten_maara_suomessa_ohittaa_ensimmaista_kertaa_1990-luvun_huipun_palvelut_jaaneet_jalkeen/8248093 [18.09.2015]

Julkaisemattomat lähteet

Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue. 2015. Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen tulossopimus 2015. Rikosseuraamuslaitos.

Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue. 2016. Henkilötyövuositoteuma yksiköittäin 2015. [22.01.2016].

Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue. 2016b. Tulossopimus 2016. [03.12.2015].

Rikosseuraamuslaitos. 2014 b. Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstösuunnitelma. Suunnitteluasiakirja. Helsinki.

Rikosseuraamuslaitos. 2014c. Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstösuunnitelman liite. 28.03.2014. Suunnitteluasiakirja. Helsinki.

Työkalupakki. 2000. Mikä toimii. Välineitä rikoksentekijöiden kanssa tehtävään työhön. Helsinki: Kriminaalihuoltoyhdistys.

Kuvat

Kuva 1	Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011 - 2020 (Rikosseuraamuslaitos 2014a)	11
Kuva 2	Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä (Helakorpi, 2009).....	39
Kuva 3	Organisaation osaamisen lajeja (mukaillen: Virtainlahti 2009, 28)	40

Liitteet

TEEMAHAASTATTELURUNKO HAASTATTELUUN OSALLISTUVILLE

❖ Taustakysymykset

- ❖ haastatteluosaaminen
- ❖ haastattelutottumukset
- ❖ haastattelutekniikka

❖ Rikosseuraamusalan toimintaympäristöön liittyvät tekijät

- ❖ Rikosseuraamusalan toimintaympäristön erityisluonne suhteessa rekrytointiin ja arviointiin

❖ Rekrytointiprosessista

- ❖ Rekrytointiprosessin alku, kulku ja oleellisuudet
- ❖ Objektiivisuudesta, osaamisesta ja osaamisvaatimuksista

❖ Yhdyskuntaseuraamustyön erityiset painotukset suhteessa valintoihin

- ❖ Rikosseuraamustyöntekijän tehtävän erityisvaatimuksista ja / tai - taidoista
- ❖ Mitä tällä fraasilla mielestäsi tarkoitetaan: ”Rikosseuraamuslaitoksen virkoja täytettäessä kiinnitetään erityistä huomiota valittavan henkilökohtaiseen sopivuuteen rikosseuraamusalan tehtäviin (asetus 1108/2009)”?
- ❖ Arviointimenetelmistä
- ❖ Käytännön tuloksista: epäonnistumisista ja onnistumisista

❖ Henkilökohtaisesta sopivuudesta

- ❖ Mitä pidät tärkeänä ja mitä arvioit, kun arvioit henkilökohtaista sopivuutta?
- ❖ Kriteereistä ja arviointimenetelmistä
- ❖ Mistä henkilökohtaisen sopivuuden kriteerisi juontavat juurensa?
- ❖ Käytännön vaikeista ja helpoista tilanteista sekä ratkaisuksista
- ❖ Henkilökohtaisen sopivuuden painoarvo
- ❖ Henkilökohtaisen (sopivuuden) arvioinnin vaikeudesta / helppoudesta

TEEMAHAASTATTELURUNKO ITSELLE

Taustakysymykset; haastatteluosaaminen / -tottumukset / -tekniikka

- Virkavuodet rekrytoivana virkamiehenä?
- Onko sinulla jotakin aikaisempia valmiuksia arvioida hakijoiden henkilökohtaista soveltuvuutta (yhdyskuntaseuraamustyöhön)?
- Millä tavoin sinua on perehdytetty haastattelutekniikkaan ja / tai rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytointiin?
- Millä keinoin pyrit siihen, että arviointisi olisi objektiivista?

Rikosseuraamusalan toimintaympäristöön liittyvät tekijät

- Millä tavalla rikosseuraamusalan toimintaympäristö (tulosohjaus, asiakaskunta, kriminologia, tulevaisuuden ennakointitieto) näkyy rekrytoinneissasi?
- Minkälaiset ovat nykyajan työelämän ja rikosseuraamusalan toimintaympäristön asettamat osaamisvaatimukset?

Rekrytointiprosessista

- Millä tavoin rekrytointiprosessi saa alkunsa ja mitä se konkreettisesti sisältää henkilökohtaisen sopivuuden arviointiin liittyen?
- Suunnitteletko haastattelut etukäteen? Jos, niin miten?
- Onko haastatteluissa rekrytointiin liittyvä tulevaisuusaspekti huomioituna?
- Teoria vs. käytäntö (mm. Kuinka toimit tilanteessa, joissa on akuutti tarve ja ei ”valmista” tekijää?)
-

Yhdyskuntaseuraamustyön erityiset painotukset suhteessa valintoihin

- Mitkä ovat mielestäsi rikosseuraamustyöntekijän tehtävän erityisvaatimukset tai -taidot?
- Käytännöllisesti katsoen kaikissa rikosseuraamusalan avoimia työpaikkoja koskevissa ilmoituksissa käytetään fraasia: ”Rikosseuraamuslaitoksen virkoja täytettäessä kiinnitetään erityistä huomiota valittavan henkilökohtaiseen sopivuuteen rikosseuraamusalan tehtäviin (asetus 1108/2009)”. Mitä sillä mielestäsi tarkoitetaan?
- Miten arvioit hakijan henkilökohtaista soveltuvuutta yhdyskuntaseuraamustyöhön?
- Minkälainen on ollut epäonnistunein rekrytointisi ja kuinka se ilmeni työelämässä?

Henkilökohtaiseen sopivuuteen liittyvät toivottavat / epätoivottavat piirteet

- Mitä pidät tärkeänä ja mitä arvioit, kun arvioit henkilökohtaista sopivuutta?
- Mitä apuvälineitä käytät henkilökohtaisen sopivuuden arvioinnissa?

- Mitä pidät hakijan henkilökohtaisen soveltuvuuden kriteereinä tai onko vastaavasti olemassa tekijöitä, jotka eivät vakuuta sinua hakijan henkilökohtaisesta sopivuudesta? Mistä henkilökohtaisen soveltuvuuden kriteerisi juontavat juurensa?
- Muistatko erityisen haastavan tai haastavia henkilökohtaisen soveltuvuuden arviointi-tilanteita? Mikä teki tilanteesta haastavan? Kuinka ratkaisit tilanteen?
- Muistatko tilanteita, joissa henkilökohtaisen sopivuuden arviointi olisi ollut ratkaisevassa asemassa tekemässäsi esityksessä virkaan valittavaa henkilöä koskien? Mitkä olivat tilanteessa ratkaisevina tekijöinä?
- Minkälaisena koet henkilökohtaisen arvioinnin? Onko se helppona vai kaipaisitko siihen jonkinlaista lisäperehdytystä tai apua? Jos, niin mitä / minkälaista?

Haastattelupyyntö rekrytoinnista vastaaville esimiehille

29.08.2015

Arvoisa vastaanottaja

Olen työskennellyt Kriminaalihuoltolaitoksen ja sittemmin Rikosseuraamuslaitoksen tehtävissä vuodesta 2004 lukien. Nyt opiskelen sosiaali- ja rikosseuraamusalan johtamiseen ja kehittämiseen painottuvaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Laurea-ammattikorkeakoulun Tikkurilan yksikössä. Opintoni ovat edenneet opinnäytetyövaiheeseen, jonka johdosta lähestynkin Sinua haastattelupyynnöllä.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tarkastella henkilökohtaisen sopivuuden käsitettä suhteessa rikosseuraamustyöntekijän työhön. Käytännössä pyrin kokoamaan yhteen ja tekemään näkyväksi rekrytointiin liittyvää arviointityötä siitä, minkälaisista tekijöistä henkilökohtainen sopivuus muodostuu. Henkilökohtainen sopivuus rikosseuraamusalan tehtäviin mainitaan avoimia virkoja tai sijaisuuksia koskevissa ilmoituksissa useimmiten. Valintakriteerinä se on määritelty myös asetustasolla ("laitoksen virkaa täytettäessä kiinnitetään erityistä huomiota hakijan henkilökohtaiseen sopivuuteen rikosseuraamusalan tehtäviin"). Kuitenkin kirjallista tietoa 'henkilökohtaista sopivuutta' koskien on vähän. Pyydänkin, että rekrytoinnin ollessa eräs virka-tehtävistäsi Sinä voisit keskustella teemasta kanssani ja kertoa oman näkemyksesi henkilökoh-taista sopivuutta koskien.

Tavoitteenani on haastatella mahdollisimman monta Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamus-alueella rikosseuraamustyöntekijöiden rekrytoinnissa mukana olevaa johtajaa / apulaisjohta-jaa / mahdollisesti rikosseuraamusesimiestä sekä alueen henkilöstöpäällikköä. Haastattelun arvioitu kesto on noin 30 - 60 minuuttia. Haastattelut toteutetaan pääsääntöisesti vi-deoneuvotteluyhteydessä, mutta muistakin järjestelyistä on mahdollista sopia. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja lopullisessa opinnäy-tetyössä siten, että yksittäisten vastaajien tunnistaminen on mahdotonta. Opinnäytetyön valmistuessa haastattelumateriaali tuhotaan. Suunniteltu haastattelujen toteuttamisajankoh-ta on syys - lokakuu 2015. Pyydänkin Sinua ottamaan yhteyttä allekirjoittaneeseen haastatte-luajankohdasta sopiaksemme. Toivon yhteydenottoasi viimeistään 10.09.2015. (Pyydän huo-mioimaan, että virkasähköpostini ei ole käytössä, koska olen parhaillaan opintovapaalla.)

Yhteistyöstä kiittäen ja tarmoa työhön toivottaen:

Marjut Viitikko

Sähköposti: marjut.viitikko@laurea.fi

Puhelin: 050 - 583 47 53